

Sirpa Pollari

# **Esimiestyön mahdollisuuksia ja haasteita sosiaalialan työssä**

Työhyvinvoinnin edistäminen lähijohtajan näkökulmasta

Opinnäytetyö

Kevät 2016

SeAMK Sosiaali- ja terveysala

Sosionomi (AMK) Tutkinto-ohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Sosiaali- ja terveysalan yksikkö

Tutkinto-ohjelma: Sosionomi (AMK)

Tekijä: Sirpa Pollari

Työn nimi: Esimiestyön mahdollisuuksia ja haasteita sosiaalialan työssä. Työhyvinvoinnin edistäminen lähijohtajan näkökulmasta.

Ohjaaja: Mirva siltakorpi

Vuosi: 2016

Sivumäärä: 68

Liitteiden lukumäärä: 2

---

Tämän opinnäytetyön aiheena oli selvittää, miten lähiesimiehet kokevat oman roolinsa työhyvinvoinnin edistäjänä ja miten he voivat omasta mielestään edistää alaisensa työhyvinvointia. Nykypäivän yhteiskunnallisessa ja taloudellisessa tilanteessa työurien pidentäminen on kaikkien osapuolten yhteinen tavoite ja siksi työhyvinvointia ja työssä viihtymistä pidetään tärkeänä.

Opinnäytetyön teoreettisena viitekehyksenä olivat aiheeseen liittyvät julkaisut, kirjallisuus ja aiemmat tutkimukset. Tutkimuksen teoreettisina lähtökohtina määriteltiin hyvinvointia, työkykyä, työhyvinvointia ja lähijohtamista. Lisäksi kerrottiin sosiaalialan työn erityispiirteistä. Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen menetelmä ja tutkimus toteutettiin teemahaastattelemalla kuutta Järvi-Pohjanmaan yhteistointialueella työskentelevää lähiesimiestä. Lähiesimiehet työskentelivät erilaisissa sosiaali- ja terveydenhuoltoalan toimipisteissä.

Tutkimustuloksista selvisi, että lähiesimiehet olivat kiinnostuneita alaisensa työhyvinvoinnista ja kokivat pääsääntöisesti roolinsa työhyvinvoinnin edistämässä merkittäväksi. Työhyvinvointia yleisesti tukevat tekijät olivat lähiesimiehillä hyvin tiedossa ja he tiedostivat myös oman käytännön toimintansa vaikutukset yksilötyöntekijän työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin edistämässä lähiesimiehet pitivät tärkeinä kehityskeskusteluja ja työtoimintaa, avointa ja luottamuksellista työilmapiiriä, esimiehen aitoa läsnäoloa ja ammatillista koulutusta.

Tuloksista päätellen kohtaamiset arjessa ja aito läsnäolo työyhteisössä loivat lähiesimiesten mielestä positiivista työilmapiiriä. Ongelmia työhyvinvointiin lähiesimiesten mielestä toivat resurssivajeet, jatkuvat muutokset ja työntekijöiden tasapuolinen kohtelu työvuorolistoja tehtäessä. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että lähiesimiesten vaikutus työyhteisön hyvinvointiin ja ilmapiiriin on merkittävä ja että lähiesimiehet ovat työyhteisöissä valmiita keskittymään edelleen työhyvinvoinnin lisäämiseen ja edistämiseen.

Avainsanat: hyvinvointi, työkyky, työhyvinvointi, lähijohtaminen, sosiaalialan työ

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## **Thesis abstract**

Faculty: School of Health and Social Work

Degree programme: Degree programme of Social Services

Author: Sirpa Pollari

Title of thesis: Opportunities and Challenges of Managerial Work in the Social Field  
- Workplace Welfare Promotion from a Line Manager's Standpoint

Supervisor: Mirva Siltakorpi

Year: 2016

Number of pages: 68

Number of appendices: 2

---

The aim of the thesis was to find out how line managers perceive their role in promoting workplace welfare and the welfare of their subordinates. In today's social and economic situation, prolonging working careers is the common goal of all parties, and therefore, workplace wellbeing and job satisfaction are considered important.

The theoretical framework of the thesis is based on publications, literature and previous studies on the topic. Well-being, working-ability, workplace welfare and line management are defined as the theoretical starting point of the study. In addition, the specific characteristics of work in the social field are covered. A qualitative research method was chosen for the study and was carried out by interviewing six line managers working in the Lake-Ostrobothnia area. These managers worked in a variety of health and social welfare offices.

The results showed all line managers were interested in the wellbeing of their subordinates, and most perceived their role as significant in promoting workplace well-being. The factors generally supporting workplace well-being were well known to the line managers. They were also aware of their own actions having an impact on the well-being of individual employees. The factors considered to be important in workplace welfare promotion by line managers were performance evaluation discussions, activities supporting working ability, an open and trusting working atmosphere, and a genuine managerial presence.

According to the findings of this study, everyday encounters and a genuine presence in the workplace create a positive working atmosphere in the eyes of line managers. On the other hand, a lack of resources, constant changes, and guaranteeing equality create problems in promoting workplace well-being. The study shows that line managers have a significant impact on workplace welfare and working atmosphere. The line managers are still willing to continue to focus on increasing and promoting workplace well-being.

Keywords: well-being, working ability, workplace welfare, line manager, social work

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ .....	4
Kuvioluettelo.....	6
1 JOHDANTO .....	7
2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET.....	9
2.1 Tausta ja tavoitteet.....	9
2.2 Teoreettinen viitekehys .....	11
2.3 Aiemmat tutkimukset.....	12
3 HYVINVOINTIA TYÖSTÄ .....	16
3.1 Hyvinvoinnin määritelmiä .....	16
3.2 Mitä on työkyky? .....	17
3.3 Mistä työhyvinvointi koostuu? .....	19
3.4 Työyhteisön ilmapiiri .....	22
3.5 Työhyvinvoinnin haasteita sosiaalialalla .....	23
3.6 Työhyvinvointia ohjaavia lakeja.....	24
4 LÄHIJOHTAJAN TYÖ SOSIAALIALALLA .....	25
4.1 Mitä on sosiaalialan työ?.....	25
4.2 Sosiaalialan erityispiirteitä.....	26
4.3 Lähijohtaminen sosiaalialalla .....	27
4.4 Työhyvinvoinnin johtaminen.....	30
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	32
5.1 Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus .....	32
5.2 Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä .....	33
5.3 Aineiston analysointi .....	35
5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	36
6 TUTKIMUSTULOKSET .....	39
6.1 Työhyvinvointia tukevat tekijät .....	41
6.2 Lähiesimiehen rooli työhyvinvoinnin edistäjänä .....	43

6.3 Työhyvinvoinnin edistäminen lähijohtamisessa .....	44
6.4 Työhyvinvoinnin haasteet sosiaalisella .....	47
7 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	52
8 POHDINTA .....	57
LÄHTEET .....	61
LIITTEET .....	66

## Kuvioluettelo

Kuvio 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys. ....	12
Kuvio 2. Työkykytalo (Työterveyslaitos, 2014). ....	18
Kuvio 3. Työhyvinvoinnin portaat Rauramon (2012, 15) mukaan.....	21
Kuvio 4. Keskeisimmät tutkimustulokset. ....	52
Kuvio 5. Opinnäytetyön prosessi.....	58

## 1 JOHDANTO

Suomalaisessa yhteiskunnassa puhutaan nykyisin paljon työhyvinvoinnista ja sen yhteiskunnallisesta ja kansantaloudellisesta merkityksestä. Kestävyyssvaje, joka syntyy kansakunnan ikääntymisen myötä, aiheuttaa tulevaisuudessa vakavan uhan Suomen julkiselle taloudelle. Tulevaisuudessa osaavasta työvoimasta myös kilpailaan entistä kovemmin (Virtanen & Sinokki 2014, 21). Siksi työuria pyritään pidentämään ja työllisten työssä jaksamista parantamaan. Työhyvinvointi on tärkeä tekijä ja Tarkkosen (2013, 31) mukaan työhyvinvointia voidaan tarkastella yhtä aikaa yhteisöllisenä ja yksilökohtaisena asiana. Sitä voidaan luoda, ylläpitää ja edistää henkilöstöhallinnolla, mutta erityisen tärkeää on työyhteisöjen sisäinen, arkipäivässä tapahtuva toiminta. Ihminen on kokonaisuus ja jokaisen yksityiseen elämänpiiriin vaikuttavat työssä esiintyvät asiat ja päinvastoin. Työ on tärkeä osa ihmisen elämää ja se tuo taloudellisen toimeentulon lisäksi tekijälleen hyvinvointia. ”Hyvä työ on tuotavaa ja tuloksellista, mutta samalla ihmisten hyvinvointia tukevaa”, kiteyttää Rauramo (2014).

Työilmapiiri on tärkeä osa työyhteisöä ja siellä vallitsevaa suhdeilmastoa. Mamian (2009, 49) mukaan hyvä työilmapiiri ja mielekkääksi koettu työ ovat stressiä ja työuupumusta ehkäiseviä voimavaroja. Lähijohtaja on tavallisesti se työorganisaation vastuhenkilö, joka on lähimpänä työntekijän arkea ja asiakkaita (Reikko, Salonen & Uusitalo 2010, 20). Lähijohtajaan tai esimieheen yleensä, kohdistuu tämän päivän työpaikoilla suuret odotukset. Sen lisäksi että lähiesimiehen tulisi olla toimialansa substanssiosaaja ja hallita työnjohdolliset toimet, tulisi hänen myös tietää kaikki työyhteisöön, organisaatioon ja ihmisen käyttäytymiseen liittyvä tieto (Järvinen 2011, 142).

Sosiaali- ja terveydenhuoltoala käsittää asiakaslähtöisen työn ihmisen koko elämänkaaren ajalla. Sosiaalialalla työ on huolenpitoa, hoivaa, tukemista, kannustamista ja korjaavaa työtä ihmisten arkielämän monissa haasteissa. Sosiaalialalla tehdään työtä ihmisten kanssa ja sen tavoitteena on hyvinvoinnin lisääminen (Arki, arvot, elämä, etiikka 2010, 7).

Opinnäytetyössäni etsin vastauksia kysymyksiin, miten sosiaalialan työyksiköissä työskentelevät lähiesimiehet kokevat roolinsa alaistensa työhyvinvoinnin edistäjänä ja mitkä seikat heidän mielestään tukevat tätä työtä. Opinnäytetyöni tarkoitus on tuoda esiin työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja esimiestyöskentelyn vaikutuksia vallitseviin toimintamalleihin. Tarkastelen työhyvinvointia lähiesimiesten näkökulmasta ja tavoitteenani on lisätä lähiesimiesten kiinnostusta työhyvinvointia ja sen kehittämistä kohtaan.



## 2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET

Tässä luvussa kerron opinnäytetyöni aiheesta ja siitä, miksi se on minulle henkilökohtaisesti tärkeä. Tuon esille myös tutkimusaiheeni ajankohtaisuuden yhteiskunnassamme vallitsevan taloustilanteen ja sosiaali- ja terveysalan organisaatiomuutosten takia. Esittelen myös opinnäytetyöni tavoitteet ja tutkimuskysymykset. Lisäksi kerron tutkimukseni teoreettisesta viitekehyksestä ja esittelen tutkimuksia, jotka ovat aiemmin käsitelleet työhyvinvointia ja lähijohtamista. Lopuksi kerron lyhyesti Järvi-Pohjanmaan yhteistoiminta-alueesta ja sen tämänhetkisestä tilanteesta.

### 2.1 Tausta ja tavoitteet

Tätä opinnäytetyötä suunnitellessani halusin käyttää tilaisuuden hyväkseni ja tutkia lähemmin itselleni tärkeää ilmiötä. Oman työhistoriani aikana minulla on ollut mahdollisuus tehdä työtä monissa erilaisissa työyhteisöissä ja erilaisten lähiesimiesten alaisuudessa. Syinä usein vaihtuviin työpaikkoihin ovat olleet lukuisat määräaikaiset työsuhteet, työttömyysjaksot ja omaan henkilökohtaiseen elämään liittyvät luonnolliset poissaolot työmarkkinoilta. Työssä ollessani huomioni kiinnittyi siihen, kuinka lähiesimiesten suhtautuminen työyhteisöön ja sen hyvinvointiin vaihteli ja kuinka suuri vaikutus lähijohtajan toiminnalla oli työyhteisön hyvinvointiin ja yleiseen ilmapiiriin.

Sosionomi(AMK) –opinnoissani olen suorittanut sektoriopinnot Työ, toimeentulo ja perusturva -sektorilla ja sen aikana käsitykseni työn tärkeydestä yleistä hyvinvointia tuottavana tekijänä vahvistui. Virtanen ja Sinokki (2014, 17) toteavat, että yhteiskunta hajoaisi ja siltä putoaisi perusta pois ilman työtä. Myös mediassa on lisääntynyt uutisointi siitä, että työvoimapulan ehkäisemiseksi ja yhteiskunnan taloudellisen tilanteen helpottamiseksi työuria tulisi pidentää. Yksilötasolla huono työhyvinvointi voi aiheuttaa kasaantuvia ongelmia ja pahimmassa tapauksessa se voi johtaa työkyvyttömyyteen ja koko perheen talouden romahtamiseen. Tärkeä keino työntekijöiden pidempään työssä jatkamiseen on työhyvinvoinnista huolehtiminen. Työyh-

teisöissä tehtävä onkin otettu vakavasti ja siihen halutaan kiinnittää huomiota. Työuria pidennettäessä niitä tulisi parantaa myös laadullisesti (Luukkala 2011, 44). On yleisesti tiedossa, että hyvin voiva työyhteisö on tuottava ja tulokellinen.

Opinnäytetyöni tavoitteena on tutkia, miten lähiesimiehet kokevat oman roolinsa työhyvinvoinnin edistäjänä ja miten he voivat omasta mielestään edistää alaistensa työhyvinvointia. Tarkastelen aihetta lähiesimiesten näkökulmasta ja pyrin tuomaan esiin niitä tekijöitä, jotka lähiesimiehille ovat tärkeitä omassa työssään työhyvinvoinnin edistäjänä. Tutkimusaineiston opinnäytetyöhöni kerään haastattelemalla sosiaalialalla toimivia lähiesimiehiä saadakseni vastauksen seuraaviin tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuskysymykseni ovat:

1. Mikä on lähiesimiesten käsitys omasta roolistaan työhyvinvoinnin edistäjänä sosiaalialalla?
2. Mitkä asiat lähiesimiesten mielestä edistävät työhyvinvointia sosiaalialan lähijohtamisessa?

Tavoitteeni on, että opinnäytetyöni kautta lähiesimiesten kiinnostus työhyvinvointia kohtaan lisääntyy. Toivon myös, että työhyvinvointi koettaisiin työpaikoilla kaikkien yhteiseksi asiaksi ja sen edistäminen työyhteisöjen arkipäivässä kaikkia hyödyttäväksi yhteiseksi tavoitteeksi.

Minulle tarjoutui tilaisuus tehdä opinnäytetyöhöni liittyvä tutkimus Järvi-Pohjanmaan yhteistoiminta-alueella. Se sijaitsee Etelä-Pohjanmaalla ja sen muodostavat Alajärven kaupunki sekä Soinin ja Vimpelin kunnat. Sen tavoitteita ovat elinkeinoelämän toimintaedellytysten kehittäminen, kuntien yhteistyö, tasapuolisuus, lähipalvelujen säilyttäminen, tehokkuuden ja tuottavuuden lisääminen sekä kustannusten nettokustannusperiaate. Yhteistoiminta-alue on toiminut vuoden 2009 alusta lähtien. Alajärvi, Soini ja Vimpeli siirsivät silloin palvelujen tuottamisen kuntien yhteisiin lautakuntiin, itse kuntien säilyessä itsenäisinä. Alajärven organisaatioon kuuluu maa-seutu-, perusturva- ja sivistyslautakunta. Soinin organisaatioon kuuluvat tekninen ja vapaa-aikalautakunta ja Vimpelin organisaatioon rakennus- ja ympäristölautakunta. (Järvi-Pohjanmaa, 2016.)

Vuoden 2015 aikana Alajärven, Soinin ja Vimpelin kunnanvaltuustot ovat irtisanoineet Järvi-Pohjanmaan yhteistoiminta-alueen sopimukset ja ne päättyvät 31.12.2016. Sopimusten irtisanominen koskee myös Järvi-Pohjanmaan sivistyslautakuntaa. Soinin sosiaali- ja terveystalvet tuottaa 1.1.2017 alkaen Kuusiolinna Terveys Oy. Vimpelin kunnanvaltuusto on irtisanonut Järvi-Pohjanmaan perusturvalautakunnan sopimuksen ja se päättyy 31.12.2016. Yhteistoiminnan nyt purkaessa kunnat rakentavat omat organisaationsa tehtäviä hoitamaan ja sopimuksen mukaan henkilöstö siirretään vastaavia tehtäviä hoitamaan ryhtyvälle toiselle organisaatiolle. Tässä tilanteessa työnantajan on hyvissä ajoin aloitettava neuvottelut niiden työntekijöiden kanssa, joita valmisteilla olevat toimenpiteet koskevat. (Alajärven kaupunginhallituksen pöytäkirja, 7.3.2016.)

## **2.2 Teoreettinen viitekehys**

Opinnäytetyössäni avaan tarkemmin sellaisia käsitteitä, jotka läheisesti liittyvät työhyvinvointiin ja lähiesimiesten toimintaan työhyvinvoinnin edistämiseksi. Hyvinvointi on yksi hyvän ja tyydytystä tuovan elämän perustana olevista kokemuksista. Koetun hyvinvoinnin osatekijöitä ovat elämänlaatu, johon liittyy terveys ja materiaallinen hyvinvointi sekä yksilön odotukset hyvästä elämästä (Hyvinvointi, 2015). Työ on toinen merkittävä täysipainoisen ja tyydyttävän elämän osatekijä. Se on Virtasen ja Sinokin (2014, 33) mielestä ihmisille merkityksellistä ja tuottaessaan mielihyvää ja onnistumisen kokemuksia, se auttaa ihmisiä merkittävästi vahvistamaan hyvinvointiaan. Työ voi olla kutsumus, ammatti, duuni, välttämätön pakko tai jotain muuta ja ajan kuluessa työtä koskevat käsitykset muuttuvat sukupolvelta toiselle, jatkavat Virtanen ja Sinokki (2014, 11). Työkyky on monien asioiden summa ja se muodostuu fyysisten ja psyykkisten voimavarojen ja työn välisestä tasapainosta. Sen perustana on yksilön toimintakyky ja siihen vaikuttavat myös työhön kohdistuvat asenteet ja työntekijän ammattitaito. (Työkyvyn muodostuminen). Työhyvinvointi on subjektiivinen kokemus ja se lisää työn tuottavuutta ja työyhteisön tuloksellisuutta. Virtasen ja Sinokin (2014, 30) mielestä työhyvinvointi syntyy mielekkästä työstä, sujuvasta turvallisuudesta, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä. Hyvinvointia, työtä, työkykyä ja työhyvinvointia on vaikea erottaa toisistaan, koska ne kaikki vaikuttavat samanaikaisesti yksilön elämässä.

Lähijohtajan hyvät esimiestaidot tulevat Vesterisen (2010, 111) mukaan esiin siinä, että hän on alaistensa kanssa vuorovaikutuksessa tavoitteenaan organisaation yhteisen tehtävän paras mahdollinen toteutuminen. Sosiaalialan työtä tehdään hyvin erilaisissa toimintaympäristöissä ja eettinen harkinta on olennainen osa niitä valintoja, joita mahdollisissa ristiriitatilanteissa tehdään (Arki, arvot, elämä, etiikka, 2010, 11). Kuvaan opinnäytetyöni teoreettista viitekehystä kuviossa 1. (Kuvio 1.)



Kuvio 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys.

### 2.3 Aiemmat tutkimukset

Lähijohtamiseen ja työhyvinvointiin liittyviä tutkimuksia on viime aikoina tehty runsaasti. Nekin osaltaan kuvastavat aiheeni ajankohtaisuutta ja tärkeyttä. Työnantajat, työmarkkinajärjestöt, työterveyslaitos ja työterveyshuolto ovat kaikki kiinnostuneita siitä, mitä työyhteisöissä tänä päivänä tehdään ja kuinka siellä voidaan. Haluan nostaa esiin muutamia tutkimuksia. Ensimmäiseksi kerron Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksesta (Puun ja kuoren välissä: Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla), joka käsittelee sosiaali- ja terveysalalla toimivia lähi- ja keskijohdon johtajia ja heidän näkemyksiään lähijohtajan työstä. Tutkimuksen ovat tehneet Reikko, Salonen ja Uusitalo, jotka kaikki toimivat Turun ammattikorkeakoulussa Hyvinvointipalvelutulosalueella eri tehtävissä. Toisena esittelen Kevan (Kuntien eläkevakuutus) teettämän

tutkimuksen, Työhyvinvoinnin ja työkyvyn strateginen johtaminen ja työterveysyhteistyö kunta-alalla vuonna 2015. Tutkimuksen ovat tehneet Laura Pekkarinen ja Toni Pekka, jotka molemmat työskentelevät Kevan palveluksessa. Tutkimusraportissa tarkastellaan, millaisia keinoja kuntaorganisaatiot käyttävät tukeakseen henkilöstönsä työurien pidentämistä yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Kolmas tutkimus on Tuula Oksasen toimittama raportti Työterveyslaitoksen alaisen Kuntasektorin henkilöstön seurantatutkimuksesta. Tutkimuksessa seurataan kunta-alan työtä, työssä tapahtuvia muutoksia sekä työelämän vaikutuksia henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin.

Reikko, Salonen ja Uusitalo (2010, 9) tuovat tutkimuksessaan näkyviin sosiaali- ja terveydenhuoltoalan lähijohtajuutta, jolla heidän mielestään on oma erityinen asemansa. Alan toimintaympäristömuutokset ovat saaneet aikaan sen, että lähijohtajilta edellytetään sekä korkeaa ammattitaitoa että hyviä henkilökohtaisia johtamisvalmiuksia. Tutkijoiden mielestä henkilökohtaiset ominaisuudet ovat jopa muodollista pätevyyttä tärkeämpiä ja siksi ne tulisi ottaa huomioon jo koulutuksissa. Tutkimuksessa tuli ilmi, että sosiaali- ja terveystalveissa työskentelevät lähijohtajat, toisin kuin esimerkiksi keskijohto, ylin johto tai poliittinen johto, tekevät työtä sekä työntekijöiden että asiakkaiden kanssa. Työssään he painottivat ihmisten johtamista ja motivoimista, hyvän ilmapiirin luomista sekä työyhteisön viihtyvyyden lisäämistä. Lähijohtajat itse pitivät tärkeänä leadership-tyyppistä ihmisten johtamista, kun keskitason johtajat pitivät tärkeämpänä management-tyyppistä asiajohtamista. Tutkimuksessa kävi ilmi, että työnjohdollisista syistä lähiesimiehet eivät voineet olla työyksiköissään ”yksi ryhmästä” ja sen takia lähijohtajat tunsivat itsensä yksinäisiksi (Reikko ym. 2010, 70-71).

Tutkimuksen mukaan (Reikko ym. 2010, 41-42) erilaiset menossa olevat kansalliset ja paikalliset hankkeet, joilla uudistetaan ja tehostetaan palvelujärjestelmiä, korostavat tulevaisuudessa taloudellista seurantaa ja ennakointia. Nämä erityisesti julkisella sektorilla näkyvät johtamistavan painopisteen muutokset näkyvät lähijohtajien työn sisällöissä ja lähijohtajilta odotetaan yhä enemmän arviointitaitoja koskien palvelujen tuottamisen ehtoja, hintoja ja laatua. Tutkimuksessa (Reikko ym. 2010, 53-54) kävi myös ilmi, että lähijohtajat pitivät työtään monipuolisena, vaativana ja vastuullisena. Lähijohtajat olivat yksikkönsä johtajia, joiden tulee huolehtia henkilöstön

riittävydestä ja suuntaamisesta, perustehtävän toteutumisesta ja sen onnistumisesta. Tässä tehtävässä lähijohtajan toiminnalla ja persoonalla on tutkijoiden mukaan vaikutus työyhteisön ilmapiiriin. Lähijohtajien asema sekä työnantajan että työntekijöiden edustajana asetti heidät usein ”puun ja kuoren väliin”, mikä koettiin haastavaksi.

Pekkarinen ja Pekka (2015, 4) toteavat tutkimuksessaan henkilöstön työhyvinvoinnin ja työkyvyn heijastuvan organisaation kustannuksiin, tuloksellisuuteen ja työnantajamaineeseen erityisesti työvoimavaltaisella kunta-alalla. Työurien pidentämisen edellytyksenä on kiinnittää huomiota siihen, että henkilöstö voi hyvin ja jaksaa työssään. Työterveyshuolto on strateginen yhteistyökumppani työurien pidentämiseksi tähtäävässä työssä kunta-alan muuttuvissa toimintaympäristöissä.

Aktiivisen tuen toimintamalli on Kevan käyttämä nimitys toimintatavasta, jolla ehkäistään ja ratkotaan työssä ilmeneviä ongelmia. Aktiivisen tuen toimintatapaan kuuluu varhainen-, tehostettu- ja työhön paluun tuki yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Lähiesimiehillä on keskeinen rooli aktiivisen tuen antamisessa ja heillä pitäisi olla siihen riittävä koulutus. Työterveyshuollon kanssa tehtävä yhteistyö korostuu tutkimuksen mukaan työvoiman ikääntyessä ja se edellyttää hyvää yhteistyötä työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon kesken. (Pekkarinen & Pekka 2015, 34-39.) Tutkimuksessa korostetaan, että työyhteisöissä pitäisi tehdä strategisesti merkittäviä, työuria tukevia johtopäätöksiä työterveyshuollon tuottamien raporttien ja kehittämissuosituksen mukaisesti (Pekkarinen & Pekka 2015, 63-64).

Lopuksi Pekkarinen ja Pekka (2015, 66-69) toteavat, että kuntaorganisaatioissa on halua edistää työhyvinvointia ja työkykyä, mutta käytännössä niiden strateginen johtaminen on osoittautunut hankalaksi. Ennakointitietoa kyllä kerätään kattavasti, mutta sitä ei osata muuttaa tavoitteiksi ja toimenpiteiksi. Kustannusnäkökulmasta katsottuna on järkevää tarttua työkykyongelmiin ennaltaehkäisevästi ja jo varhaisessa vaiheessa ja siksi aktiivinen tuki on vakiinnuttanut asemansa kuntaorganisaatioissa. Työterveyshuollon tarjoamaa tukea muutostilanteissa pidettiin tutkimuksessa tärkeänä, koska kunta-alan rakenteelliset uudistukset ja niiden mukanaan tuomat säästövaatimukset rasittavat työyhteisöjä. Työterveyshuollolta kaivattiin tukea työkyvyn johtamiseen; tietoa, palautetta ja raportointia henkilöstön hyvinvoinnista ja työkyvyn seurannasta.

Oksanen kartoittaa yhteenvedossaan kunta-alan työoloja ja hyvinvointia. Tutkimuksen mukaan moni asia on kehittynyt myönteisesti, esimerkiksi henkilöstön arvio esimiesten toiminnasta ja johtamisen oikeudenmukaisuudesta on kehittynyt positiiviseen suuntaan ja sosiaalinen pääoma on lisääntynyt. (Oksanen 2012, 125). Tutkimuksessa tuli ilmi, että työntekijöillä on paremmat mahdollisuudet vaikuttaa työaikoihinsa: työpäivän pituuteen, työn alkamis- ja päättymisajankohtaan sekä työvuorojärjestelyihin, mikä mahdollistaa työn ja yksityiselämän sujuvamman yhteensovittamisen ja se vähentää työstressin haitallisia vaikutuksia (Oksanen 2012, 126).

Seurantatutkimuksesta (Oksanen 2012, 128-129) kävi ilmi työolojen kehittämisessä tapahtunut muutos, mutta silti riittävistä resursseista on huolehdittava, koska niiden alimitoitus aiheuttaa sekä työntekijöiden että asiakkaiden hyvinvoinnissa negatiivisia muutoksia. Nämä voivat johtaa esimerkiksi työntekijöiden mielenterveysongelmiin. Kunta-alan henkilöstön hyvinvointi on kaikkien etu ja siksi kuntapäättäjät ovat vaikeiden päätösten edessä, järjestäessään palveluja yhä vähenevillä henkilöstöresursseilla. Työterveyslaitos jatkaa edelleen työelämän tutkijana ja kehittäjänä, erityisesti eläköitymiseen ja työvoiman riittävyyteen liittyen.

### 3 HYVINVOINTIA TYÖSTÄ

Tässä luvussa määrittelen hyvinvointia ja työhyvinvointia kirjallisuuslähteiden perusteella ja keskityn sellaisiin asioihin, jotka liittyvät juuri tutkimukseni aiheena olevaan ilmiöön lähijohtajien näkökulmasta. Lisäksi kuvaan erilaisia työkyvyn määritelmiä. Työntekijällä tulee olla kyky tehdä työnantajan häneltä edellyttämiä tehtäviä ja toimintoja työyhteisössä sovitulla tavalla työpaikan luonteeseen kuuluvan tavoitteen saavuttamiseksi. Työpaikan ilmapiiri on nykyisin yhä tärkeämpi tekijä työpaikkaa valittaessa ja siksi työyhteisöjen on syytä kiinnittää siihen huomiota, turvatakseen työntekijöiden saatavuuden tulevaisuudessa. Lopuksi tuon esille työhyvinvoinnissa esiintyviä haasteita ja työhyvinvointia ohjaavia lakeja.

#### 3.1 Hyvinvoinnin määritelmiä

Virtasen ja Sinokin (2014, 24) mielestä hyvinvointia on vaikea määritellä yksiselitteisesti. Hyvinvoinnin käsitteelle on eri tieteenaloilla erilaisia määritelmiä ja termejä, vaikka kirjoittajien mukaan kyse on ennen muuta yksilöllisistä kokemuksista ja käsityksistä. Arkipäivän kokemuksina hyvinvointia voidaan määritellä monella tapaa, riippuen vaikka sosiaalisesta asemasta tai yksilön iästä. Hyvinvointia määritellesään Erik Allardt (1976, 38-49) on jakanut sen kolmeen luokkaan, sen perusteella mitä tarpeita ihmisellä on. Tähän kolmiulotteiseen hyvinvointimalliin kuuluvat elintaso (having), yhteisyyssuhteet (loving) ja itsensä toteuttamisen muodot (being). Näistä luokista elintaso pitää sisällään kaikkien ihmisten tarvitsemat fysiologiset tarpeet, kuten ravinto, lämpö, ilma ja turvallisuus. Yhteisyyssuhteet tulevat ilmi ihmisen tarpeena kuulua johonkin ryhmään ja sekä saada osakseen että antaa rakkauden ilmauksia ja huolenpitoa. Allardt pitää itsensä toteuttamista hyvinvoinnin tärkeänä osana ja listaa neljä osatekijää, jotka kattavat itsensä toteuttamisen arvoluokan. Yksilö voi toteuttaa itseään, kun häntä pidetään persoonana. Kun hän saa osakseen arvonantoa tai kun yksilöllä on mahdollisuus harrastuksiin ja vapaa-ajan toimintaan. Lisäksi tärkeä tekijä on mahdollisuus poliittiseen osallistumiseen.

Mamia (2009, 25) pitää Allardtin teoriaa hämmästyttävän kestäväenä tapana jäsentää hyvinvoinnin ulottuvuuksia, vaikka se onkin niin yksinkertainen. Allardtin malliin



kuuluvat ulottuvuudet muodostavat objektiivisen pohjan, jonka varaan subjektiivinen hyvinvointi, onnellisuus ja tyytyväisyys, rakentuu. Allardtin teoriassa hyvinvointi syntyy tarpeiden tyydyttämisestä ja se on Mamian (2009, 26) mielestä lähellä Abraham Maslowin (Maslow 1943, Mamian 2009, 26 mukaan) teoriaa tarpeiden hierarkiasta, jossa tasoina ovat: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet, arvonannon tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Molempia teorioita on hyödynnetty usein esimerkiksi työhyvinvoinnin tutkimuksissa.

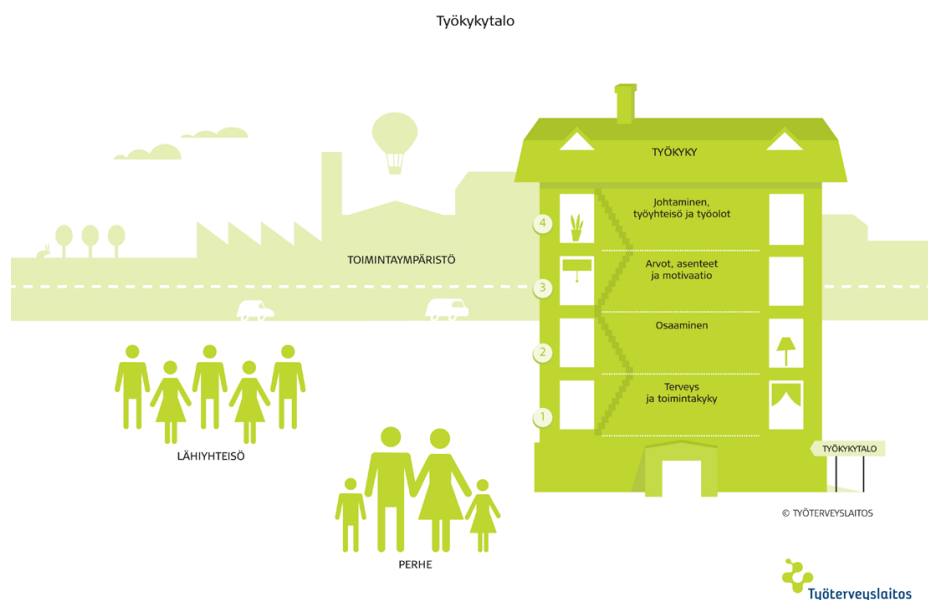
Seligman (2010, 229-243) on määritellyt hyvinvointia ja esittänyt ajatuksen positiivisesta elämästä, tulevaisuudesta ja onnellisuudesta vaihtoehtona kärsimyksen minimoinnille. Seligman käyttää termiä *flourish* (suom. kukoistaa, menestyä, viihtyä, elpyä) puhuessaan positiivisesta tulevaisuudesta ja sen merkityksestä ihmisille. Hyvinvointi koostuu Seligmanin mukaan viidestä elementistä, jotka ovat positiivinen tunne (positive emotion), sitoutuminen (engagement), vuorovaikutukselliset ihmissuhteet (relationships), elämän tarkoitus (meaning and purpose) ja aikaansaannokset (accomplishment). Seligmanin hyvinvointiluokituksessa suuri merkitys on positiivisuudella, joka auttaa saavuttamaan ennakoitua parempia tuloksia esimerkiksi opiskelussa tai kilpaurheilussa.

Lindenberg (2013, 73) sen sijaan esittää, että yksilöt voivat itse säädellä ja edistää hyvinvointiaan tehdessään erilaisia valintoja sen suhteen, mitkä ovat heidän omalle toiminnalleen asettamansa motiivit ja tavoitteet. Lindenberg jakaa hyvinvoinnin ulottuvuudet fyysisiin ja sosiaalisiin, siten että lähtökohtana ovat henkilön yksilölliset tarpeet. Fyysinen hyvinvointi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että ei ole nälkää, janoa tai kipua. Sosiaalisten tarpeiden mukaan ihminen toivoo toisten ajattelevan hänestä positiivisesti ja näitä sosiaalisen hyväksynnän muotoja ovat esimerkiksi status, läheisyys, käytöksen vahvistaminen muiden ihmisten toimesta sekä erilaiset itsesäätelyn muodot.

### 3.2 Mitä on työkyky?

Työkyky muodostuu terveydestä, toimintakyvystä, osaamisesta, arvoista, asenteista ja motivaatiosta. Perustan työkyvylle antavat fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen

toimintakyky sekä terveys. Erilaiset tiedot ja taidot hankitaan koulutuksissa ja elinikäisellä oppimisella. Arvot, asenteet ja motivaatio ovat tärkeitä työkaluja, kun sovitetaan yhteen työtä ja muuta elämää. Näiden henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi työkykyyn vaikuttavat työyhteisö, työolot ja organisaatio. (Työkyky, 2014.) Työkykyä kuvataan usein Ilmarisen kehittämällä Työkykytalolla (Kuvio 2), jota Työterveyslaitos (2014) on sittemmin laajentanut. Työkykytalon perustana on terveys ja toimintakyky. Eri kerrokset tukevat toisiaan ja niitä tulee myös kehittää jatkuvasti työelämän aikana. Lisäksi yksilöön vaikuttavat jokaisen henkilökohtaiset verkostot: perhe, sukulaiset ja ystävät. Lähiyhteisöt ovat osana yksilön elämää, kuten muukin toimintaympäristö. Työntekijän työkykyä määrittää myös jokaisen yksilön henkilökohtaiset voimavarat.



Kuvio 2. Työkykytalo (Työterveyslaitos, 2014).

Järvikoski ja Härkäpää (2011, 114-120) toteavat, että työkykyä voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Heidän mukaansa työkykykäsitykset voidaan jakaa kolmeen luokkaan, sen mukaan mitä näkökulmaa ne edustavat. Lääketieteellinen malli korostaa työkyvyssä ihmisen terveyttä ja toimintakykyä ja siinä sairauden vaikeusaste vaikuttaa suoraan työkykyyn. Mallin mukaan tärkeintä on ihmisen biofyyminen tila, eikä itse työhön tai työympäristöön tarvitse kiinnittää huomiota. Toisena

on tasapainomalli, jossa työkyky on hyvä silloin, kun ihmisen toimintakyky, voimavarat ja työn vaatimukset ovat tasapainossa, eivätkä työn asettamat vaatimukset ylitä työntekijän toimintakykyä, fyysisiä tai psyykkisiä voimavaroja. Tässä mallissa työkykyyn voidaan vaikuttaa ihmisen omia voimavaroja lisäämällä, kuten esimerkiksi fyysisiä voimavaroja lisäämällä tai ammattitaidollisia valmiuksia lisäämällä, esimerkiksi koulutuksella tai vaikuttamalla työolosuhteisiin tai työn sisältöön. Kolmas malli on moniulotteinen tai integroitu työkykykäsitys, jossa korostetaan käsitteen laaja-alaisuutta ja itse työprosessia sekä sitä, kuinka suuri merkitys on työympäristöllä ja työyhteisöllä. Sen mukaan työkyky ei ole pysyvää, vaan se muuttuu ajankohdan ja työympäristön mukaan.

Vaatimus työurien pitentämiseen ja eläkeiän nostamiseen on keskeisessä roolissa työkyvystä puhuttaessa. Ihminen on kokonaisuus ja siksi kaikki vaikuttaa kaikkeen, myös työkykyyn. Luukkala (2011, 44) näkee yksilön kokonaiselämän monipuolisuuden ja tasapainoisuuden tärkeänä työkykyä lisäävänä tekijänä. Liika työkeskeisyys pitkällä aikavälillä heikentää työkykyä kun taas voimia antava ja aktiivinen yksityiselämä vahvistaa yksilö ihmisen työminää. Leiviskän (2011, 117) mukaan on kuitenkin kysymys laajemmasta kokonaisuudesta ja on sitä mieltä, että jaksamista edistää parhaiten merkityksellinen työ ja se että kokee työn omakseen. Työkykylähestymistapa on hyvin suomalainen ilmiö ja sillä tarkoitetaan Mäkitalon (2010, 162) mukaan sitä, kuinka työterveystutkimus, työterveyshuolto ja työpaikat yhdessä ovat keskittyneet työntekijöiden työkyvyn edistämiseen. Suomen työkyvyttömyyseläkepolitiikka, työväestön ikääntyminen ja toimintakykypainotteinen ajattelu ovat vaikuttaneet tämän lähestymistavan syntyyn.

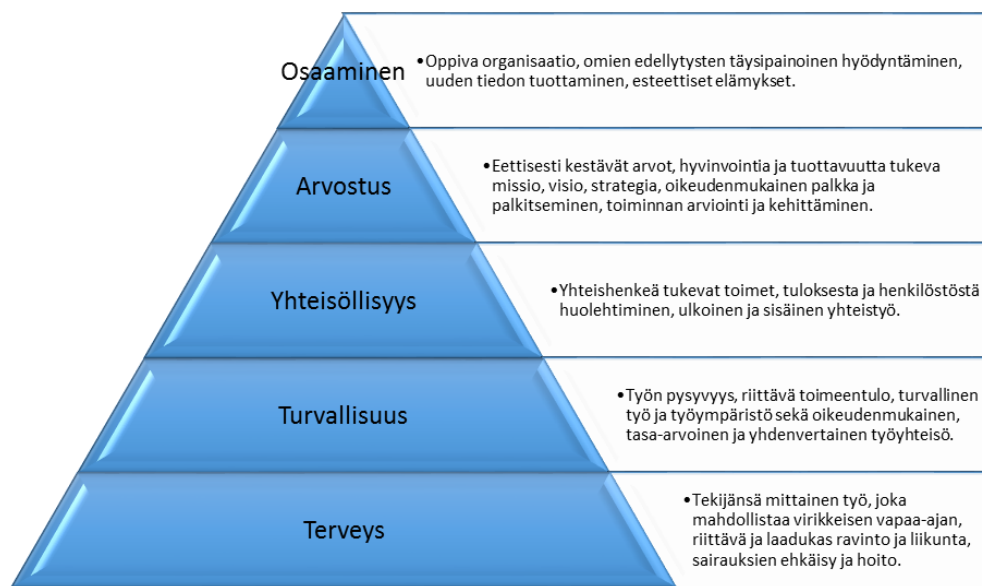
### **3.3 Mistä työhyvinvointi koostuu?**

Sosiaali- ja terveysministeriön verkkosivun mukaan työhyvinvointi muodostuu itse tehtävästä työstä, siitä että työ on turvallista, terveellistä ja mielekästä. Siihen kuuluu myös hyvä ja motivoiva johtaminen, työyhteisössä vallitseva ilmapiiri sekä työntekijöiden henkilökohtaiset ominaisuudet ja ammattitaito. Työhyvinvoinnilla on suuri merkitys työssä jaksamiseen, se lisää työn tuottavuutta ja työntekijöiden sitoutumista työhön sekä vähentää sairaspöissaoloja. Vastuu työhyvinvoinnista kuuluu

työnantajalle ja työntekijälle yhteisesti; molemmat vastaavat siitä omalta osaltaan. (Työhyvinvointi, 2014.) Tarkkonen (2012, 13) määrittelee työhyvinvoinnin yksilötasolla ilmeneväksi kokemukseksi, jonka muodostumiseen vaikuttaa sekä samanaikaisesti että eriaikaisesti monta tekijää työorganisaatiosta, lähiyhteisöistä, fyysisestä työympäristöstä, työstä ja yksilöstä itsestään. Se ei ole pysyvä tila, vaan siinä on vaihteluita ja sen toisena ääripäänä voivat olla vammat, työkyvyttömyys ja uupuminen. Kauko-Valli ja Koiranen (2010, 109) kirjoittavat siitä, kuinka työhyvinvointi rakentuu yksilöllisesti, samoin kuin muunkin koettu hyvinvointi ja kuinka jollekin työhyvinvointi voi rakentua työpaikan ihmissuhteiden varaan, jos hyvät työkaverit ja työpaikan hyvä ilmapiiri tuovat kokemuksen työhyvinvoinnista. Ahonen (2015, 68) korostaa sitä, kuinka vapaa-aika ja työaika kilpailevat yhä vahvemmin ihmisten hyvinvointitekijöinä ja sen seurauksena työhyvinvointi voi olla hyvää vain, jos työpaikoilla otetaan riittävästi huomioon yksilöiden vapaa-ajan tarpeet. Vaikka työhyvinvointi koetaan hyvin yksilöllisesti, Virtasen ja Sinokin (2014, 36) mukaan työpaikka on työhyvinvoinnin kehittymiselle ja vahvistumiselle kuin moottori, koska työhyvinvoinnin edellytykset kuitenkin luodaan työpaikoilla. Leiviskä (2011, 147) muistuttaa työntekijän vastuusta oman hyvinvointiansa huolehtimisessa. On kiinnitettävä huomiota fyysisen hyvinvoinnin lisäksi mielen kunnosta ja sosiaalisista ihmissuhteista, yhteisöllisyydestä ja harrastuksista.

Työntekijöiden kannalta tärkeitä tekijöitä ovat hyvä työyhteisö ja hyvä johtaminen. Siihen kuuluu luottamus, avoimuus ja turvallinen ilmapiiri, jossa ei ketään väheksytä. Tärkeä yksityiskohta on esimiehen rohkeus puuttua myös vaikeisiin asioihin ja ylipäättään ihmisten yksilöllinen kohtaaminen. Yksilön kannalta on merkityksellisintä pitää huolta omasta terveydestä ja osaamisesta. Kun on terveyttä, on voimavaroja ja kun on osaamista, oma kilpailukyky säilyy työmarkkinoilla. (Rauramo 2014.) Luukkalan (2011, 26-27) mielestä työtyytyväisyyttä lisää se, että työntekijöillä on riittävä vapaus tehdä työtään oman persoonansa kautta. Sen sijaan Nissinen (2012, 106) painottaa, että aina ei riitä pelkkä fyysisten resurssien lisääminen, vaan täytyisi keskittää voimia myös henkiseen ja sosiaaliseen kestävyYTEEN. Nissinen (2012, 75) kehottaa välttämään jumittumista negatiivisiin ilmiöihin. Työhyvinvoinnista puhuttaessa ei aina tarkoiteta ongelmia, vaan ongelmakeskeisyyden sijaan tulisi keskittyä onnistumisiin ja toimiviin prosesseihin.

Rauramo (2012, 12-13) on luonut mallin viisiportaisesta työhyvinvoinnista, joka nojaa Maslowin motivaatioteoriaan. Maslowin (Maslow 1943, Rauramon 2012, 13 mukaan) mielestä ihmisen tarpeista muodostuu hierarkia, jonka ylimpänä tavoitteena ja ihanteena on motiivi toteuttaa itseään. Muut perustarpeet Maslowin motivaatioteoriassa olivat fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarve, yhteisöllisyyden tarve ja arvostuksen tarve. Rauramon mallissa (Kuvio 3) nämä perustarpeet, hierarkian portaavat, on nimetty paremmin työelämään soveltuviksi ja ovat uudistettuina: terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen.



Kuvio 3. Työhyvinvoinnin portaavat Rauramon (2012, 15) mukaan.

Tässä Rauramon kehittämässä työhyvinvoinnin portaavat -mallissa peilataan ihmisen perustarpeita työelämään ja motivaatioon. Aitoon, kestävään hyvinvointiin ei Rauramon (2012, 170) mukaan kuitenkaan ole oikotietä, vaan parhaiten työhyvinvointia voidaan edistää yrityksissä ja organisaatioissa, joissa mahdollistetaan työntekijöiden terveellinen, turvallinen ja mielekäs työ sekä tuetaan työntekijöitä henkilökohtaiseen kehitykseen ja täysipainoiseen yksityiselämään. Myös Luukkalan (2011, 31) mielestä erityisen tärkeää työhyvinvoinnissa on työntekijöiden oma osaaminen ja siitä saatava hallinnan tunne, joka tuo tekemiseen rentoutta ja lisää jaksamista. Leiviskä (2011, 95) korostaa, että hyvä organisaatio arvostaa työntekijöitään ja haluaa edistää työntekijöiden henkistä kehitystä ja hyvinvointia. Suonsivu (2014, 58-59; Husman 2015, 19) kuvaa edelleen, että työyhteisön työhyvinvoinnin perustana ovat

oikeudenmukaiset, osallistumisen mahdollistavat ja ketään syrjimättömät työyhteisöt. Tällaisissa terveissä ja tasa-arvoisissa työyhteisöissä toteutuu sukupuolten tasa-arvo, työntekijät voivat sovittaa yhteen työnsä ja muun elämän, eri-ikäiset otetaan huomioon, samoin kuin erilaisista kulttuuritaustoista tulleet työntekijät. Lisäksi johtamisessa toteutuu kaikkien työntekijöiden tasapuolinen kuuntelu sekä esimiehen osallistuminen arkipäivään. Myös Tarkkonen (2013, 37) kirjoittaa oikeudenmukaisuuden kokemuksista ja korostaa, että ne tarkoittavat esimiehen taholta reilua, kunnioittavaa ja ystävällistä käytöstä. Lisäksi henkilöstöpoliittinen päätöksenteko ja toteutus tulisi olla läpinäkyvää, pätevää ja tasapuolista.

### 3.4 Työyhteisön ilmapiiri

Hyvä työilmapiiri on Stenvallin ja Virtasen (2007, 82) mielestä tyypillistä sellaiselle yhteisölle, joka on muutoskykyinen ja uutta luova. Tällaisessa yhteisössä luottamuksen määrä on suuri, työskentely on tehokasta ja luovaa ja lisäksi yhteisöön kuuluvat kokevat sen viihtyisäksi. Leiviskän (2011, 98) mielestä hyvä ilmapiiri luodaan toimimalla hyvien käytöstapojen mukaan. Paasivaaran ja Nikkilän (2010, 138) mukaan työyhteisön ilmapiiriin vaikuttaa se, kuinka hyvin toimitaan yhdessä. Työyhteisön sisäiset toimintatavat ja käytännöt periytyvät myös tuleville työntekijöille ja hyvä työilmapiiri edistää koko työyhteisön menestymistä sekä yksittäisten työntekijöiden hyvinvointia. Sinokki (2011, 88) on tutkimuksessaan todennut, että vaikka työssäkäyvät ovat yleensä terveempiä ja tyytyväisempiä kuin työttömät, tulisi silti kiinnittää enemmän huomiota työhyvinvointiin ja työilmapiiriin. Tällä voitaisiin turvata tulevaisuudessa työntekijöiden riittävä saatavuus.

Leiviskä (2011, 92) toteaa, että erityisesti nuoret, työelämäänsä tulevat työntekijät arvostavat työpaikassa joustavuutta ja hyvää ilmapiiriä. Työpaikan sosiaalisilla suhteilla ja yhteenkuuluvuuden tunteella on suuri merkitys työilmapiiriin, työssä viihtymiseen ja työn tuloksiin. Hyvässä ilmapiirissä sosiaaliset suhteet toimivat, tiedon kulku on mutkatonta ja ongelmatilanteissa on helppo antaa ja saada apua ja tukea, kiteyttää Leiviskä (2011, 96). Hyvä työilmapiiri ja mielekkääksi koettu työ ovat voimavaratekijöitä, jotka ehkäisevät stressiä ja työuupumusta (Mamia 2009, 49).

### 3.5 Työhyvinvoinnin haasteita sosiaalialalla

Työhyvinvointia haittaavat, työntekijöiden näkökulmasta katsottuna, erilaiset järjestelyt työn ja henkilöstön määrässä, kuten irtisanomiset, lomautukset ja muut järjestelyt. Jatkuvat muutokset rasittavat henkistä jaksamista eikä epävarmuus motivoi työntekijöitä yrittämään parastaan työssään. (Leiviskä 2011, 116.)

Muutokset työelämässä on kuitenkin helpompi ottaa vastaan, jos niistä on tiedotettu riittävän ajoissa ja riittävän usein. Vaikka ei olisi annettavana varsinaisesti uutta tietoa asiasta, voidaan tiedostustilaisuudella estää muutostilanteissa usein esiintyvien väärrien huhujen leviäminen. Esimiehet ovat muutostilanteissa tulkkeja ja suunnan näyttäjiä. He selittävät työntekijöille kuinka työ muuttuu suoritustasolla ja näyttävät itse esimerkillään, kuinka työ muutoksen jälkeen tehdään. Se motivoi alaisia pyrkiään muutoksista huolimatta hyviin tuloksiin työyhteisön perustehtävän suorittamisessa. (Luukkala 2011, 185-186.)

Kananoja, Lähteinen ja Marjamäki (2011, 345-350) kannustavat työyhteisöjä työntekijöidensä elinikäiseen oppimiseen siten, että tarjolla on mahdollisuus ylläpitää ja uudistaa ammattitaitoa ja osaamista myös vaatimusten muuttuessa. Näin henkilöstön osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittämisen kautta varmistetaan sosiaalihuollon alalla henkilöstön saatavuus. Samalla alan vetovoimaisuutta voidaan lisätä ja parantaa toiminnan laatua sekä tuloksellisuutta. Työhyvinvointia kehittämällä voidaan myös edistää henkilöstön työssä jaksamista ja pidentää työuria. Henkilöstön ikääntyminen ja eläkkeelle siirtyminen rasittavat työyhteisöjä ja tarvitaan toimenpiteitä, joilla työelämässä olevat saadaan pysymään alalla ja rekrytoitua uusia työntekijöitä. Tämä edellyttää hyvää henkilöstöjohtamista ja positiivisen kuvan antamista sosiaali- ja terveysalasta työnantajana. Myös Leiviskä (2011, 105) pitää osaamisen päivittämistä ja uusien asioiden oppimista hyvänä keinona tulosten ja toiminnan parantamiseen ja muutoksista selviytymiseen, koska oppiminen lisää työkykyä, työn mielekkyyttä ja työhyvinvointia.

Leiviskän (2011, 85) mukaan kyynisyys työtä kohtaan vähentää voimakkaasti hyvinvoinnin kokemusta, jos työajat pitenevät, työt lisääntyvät määrällisesti, henkilöstöä vähennetään ja johtaminen koetaan huonoksi. Tehokkuuden maksimointi ja taloudellisen tuloksen tavoittelu lisäävät myös epäluottamusta johdon toimia kohtaan.

### 3.6 Työhyvinvointia ohjaavia lakeja

Suomen perustuslaissa (731/1999) viitataan työterveyteen ja säädetään julkisen vallan velvollisuus huolehtia työvoiman suojelusta. Esittelen tässä keskeisimpiä työhyvinvointiin liittyviä lakeja. Työsopimuslaki (55/2001) on työelämän peruslaki ja sitä sovelletaan lähes kaikissa työsuhteissa. Laissa määritellään työnantajan velvollisuudet, kuten henkilöstön välisistä suhteista huolehtiminen, kaikkien tasapuolinen kohtelu ja syrjäntäkielto sekä työturvallisuudesta huolehtiminen ja sairausajan palkka. Samassa laissa on esitetty myös työntekijän velvollisuus tehdä työnsä annettujen määräysten mukaisesti, huolellisuutta ja varovaisuutta noudattaen. Työsopimuslakiin sisältyy oikeudet perhevapaisiin, lomauttamisen määritelmät sekä työsuhteen päättymiseen ja irtisanomiseen liittyvät säännökset. Työturvallisuuslaki (738/2002) on toinen työhyvinvointiin läheisesti liittyvä laki, jonka tarkoitus on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita siten, että työntekijän työkyky turvataan ja sitä ylläpidetään. Samalla ehkäistään ja torjutaan työtapaturmia ja muita fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. Työnantajan yleinen huolehtimisvelvoite koskee työntekijöiden turvallisuutta ja terveyttä työssä, sekä siihen liittyviä seikkoja, kuten työolosuhteet, työympäristö ja työntekijöiden henkilökohtaiset edellytykset.

Työterveyshuollon perustana on työterveyshuoltolaki (1383/2001), jonka tarkoituksena on työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon yhteistyönä edistää työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä. Lain säädöksillä pyritään ehkäisemään työhön liittyviä sairauksia ja tapaturmia, edistämään työpaikkojen terveellisyyttä ja turvallisuutta sekä huolehtimaan työterveyshuollon toteutumisesta työurien eri vaiheissa. Tähän liittyy tärkeänä tekijänä työyhteisön toiminnan edistäminen. Tasa-arvolaki (232/2005) velvoittaa työnantajaa estämään sukupuoleen perustuvaa syrjintää ja edistämään naisten ja miesten tasa-arvoa sekä parantamaan naisten asemaa työelämässä.



## 4 LÄHIJOHTAJAN TYÖ SOSIAALIALALLA

Tässä luvussa käsittelen sosiaalialan työtä, siihen liittyviä ilmiöitä ja erityispiirteitä. Sosiaali- ja terveydenhuoltoala on julkisella sektorilla toimiva erittäin työvoimavaltainen ala, joka työllistää suuren määrän erityisesti naisia. Tämä on hyvin merkityksellinen koko yhteiskunnassa näkyvä elementti, joka tuo lisähaasteita perheille esimerkiksi vuorotyön takia. Sosiaalialalla eettisyys saattaa olla vahvemmin näkyvissä, kuin muun alan työyhteisöissä. Sosiaaliala on luonteensa takia hyvin tunteita herättävää ja joutuu usein mediassa kritiikin kohteeksi, ilman mahdollisuutta puolustautua tai selitellä toimintaansa. Siksi toimintojen läpinäkyvyys on ainoa keino luotettavuuden lisäämiseksi. Tein tutkimukseni lähijohtajien näkökulmasta ja siksi määritelen myös lähijohtamista ja työhyvinvoinnin johtamista, mikä on tärkeä osa arkipäivän kohtaamisia työyhteisöissä.

### 4.1 Mitä on sosiaalialan työ?

Sosiaalialalla tehdään työtä ihmisten kanssa ja sen tavoitteena on hyvinvoinnin lisääminen. Tavoitteeseen pyritään sosiaalisella muutoksella, ihmissuhdeongelmien ratkaisulla ja edistämällä itsenäistä elämänhallintaa. Sosiaalialan työhön liittyy kiinteästi vuorovaikutus ihmisen ja hänen ympäristönsä kanssa. Työhön tarvitaan tietoa sosiaali- ja käyttäytymisteorioista sekä yhteiskunnan järjestelmistä ja taitoa tiedon soveltamisesta. Kansainvälisissä yleissopimuksissa on kirjattu ihmisoikeudet ja yhteiskunnalliset oikeudenmukaisuuden periaatteet, joihin sosiaalialan työ perustuu. (Arki, arvot, elämä, etiikka 2010, 7.)

Sosiaalialan työ käytännössä on Raunion (2009, 58) mukaan ammatillinen interventio eli väliintulo poikkeuksellisissa tilanteissa, kun esimerkiksi ihmisen ja yhteiskunnan välisessä vuorovaikutuksessa ilmenee ongelmia. Toimenpiteenä se pitää sisälleen teon osatekijöitä, jotka voidaan esittää kysymyksillä: kuka tekee, kenelle, miten ja millä perusteella (Raunio 2009, 68). Sosiaalityössä toimitaan asiakkaan ja hänen ympäristönsä välimiehenä ja tavoitteena on pyrkiä muutokseen ja eheytymiseen. Vaikka sosiaalityön ammattikäytännöt ja ammatillinen osaaminen on ollut melko py-

syvää, on nykyisin otettava huomioon koulutusrakenteiden muutokset, kun ammatikorkeakoulussa sosionomitutkinnon suorittaneet sosiaaliohjaajat hoitavat aiemmin sosiaalityöntekijöiden tekemiä töitä. (Kananoja, Lähtinen & Marjamäki 2011, 22-23.)

## 4.2 Sosiaalialan erityispiirteitä

Paasivaara, Suhonen ja Virtanen (2013, 56-64) puhuvat hyvinvointipalveluiden erityispiirteistä, joita heidän mukaansa ovat asiakas- ja potilaslähtöisyys, moniammatillisuus, monikulttuurisuus, tietoteknologia ja viestintäteknologia. Hyvinvointipalveluihin kuuluvalla sosiaalialalla työtä tehdään palveluorganisaatioissa, joissa työtä ohjaavat ensisijaisesti asiakkaan tarpeet. Asiakkaat odottavat saavansa asiallista kohtelua sekä sovitun palvelun nopeasti, vaivattomasti ja edullisesti. Sosiaalialan palveluorganisaatioissa tehokkuusvaatimukset voivat jäädä palvelun sisällön eli asiakkaan erilaisen auttamisen varjoon. Sosiaalialalla palvelut toteutetaan moniammatillisena yhteistyönä, koska palvelujen sisällön takia niitä ei voida järjestää vain yhden ammattiryhmän toimesta. Moniammatillisessa yhteistyössä on tärkeää tuntea toisen tekemä työ, on hallittava viestintä- ja yhteistyötaitoja sekä hyväksyttävä erilaisuutta. Pulmia moniammatilliseen yhteistyöhön tuovat työnjako-ongelmat, ammattikuvat, erilaiset käytännöt ja salassapitovelvollisuus. Myös erilaiset kulttuuriset tekijät voivat aiheuttaa ongelmia, jos kukin ammattikunta pitää kiinni omista tavoistaan tehdä työtä. Monikulttuurisuus on lisääntynyt suomalaisessa yhteiskunnassa ja sen myötä myös kansalaisille tarjottavissa hyvinvointipalveluissa. Sekin asettaa vaatimuksia sosiaali- ja terveydenhuollon toimijoille ja lisää kulttuurisen kompetenssin huomioimista työntekijöitä rekrytoitaessa. Tieto- ja viestintäteknikka kehittyy jatkuvasti ja se mahdollistaa enenevästi asiakastietojen nopean ja tietoturvallisen siirtämisen yksikön sisällä tai yksikköjen välillä. Paasivaara ym. (2013, 63) listaavatkin tärkeitä haasteita, jotka liittyvät tietojen siirtoon. Heidän mukaansa on tärkeää huolehtia tietoturvasta, tieto- ja viestintäteknikan hyödyntämisestä, järjestelmien yhteensopivuudesta ja henkilöstön osaamisen kehittämisestä.

Kananojan ym. (2011, 298-299) mukaan ihmiset ovat nykyisin tietoisempia sosiaaliturvastaan, mutta siitä huolimatta tarvitaan edelleen paneutuvaa sosiaalityötä vaikeiden elämäntilanteiden yhteydessä ja esimerkiksi terveydenhuollon erilaisissa selvityksissä ja suunnitelmien teossa. Asiakkaiden ja potilaiden jatkohoidon toteutuminen avohuollon palveluverkostoissa edellyttää laajempia yhteistyöverkostoja ja vahvaa sosiaalialan työtä. Sosiaalialan työn voimaannuttavaa työtettä tarvitaan tulevaisuudessa myös terveystieteissä.

Kananoja ym. (2011, 128-130) mukaan sosiaalityön arvot ja eettiset periaatteet eivät liity pelkästään asiakastyöhön, vaan ne ovat osa kaikkia työn tasoja, eri tehtäväalueita ja ammatillista yhteistyötä. Kirjoittajat korostavat arvojen merkitystä sosiaalityön kivijalkana ja asiakkaan aitoa kokemusta omasta ihmisarvostaan kaikessa työskentelyssä. Moraali pitää sisällään käsityksen oikeasta ja väärästä. Eettisesti oikein toimittaessa työssä toteutuvat sekä arvot että moraali, se on sopusoinnussa lainsäädännön kanssa ja noudattaa kansainvälisiä sopimuksia. Ei ole kuitenkaan helppoa sovittaa yhteen sosiaalialan etiikkaa arkipäivän työtilanteisiin, mutta työyhteisöissä voidaan yhteisesti keskustellen sopia eettisten periaatteiden mukaisista menettelytavoista ristiriitaisissa tilanteissa (Kananoja ym. 2011, 131).

### 4.3 Lähijohtaminen sosiaalialalla

Lähijohtaminen käsitteenä pohjautuu termeihin esimies ja työnjohtaja. Englanninkielisenä vastineena voidaan käyttää termejä *front-line manager* tai *first-line manager* (Mintzberg 1983, 14-15, Reikon, Salosen & Uusitalon 2010, 19 mukaan; Iso-saari 2008, 38). Nykyisin sosiaali- ja terveystieteiden lähijohtajina toimii suurimaksi osaksi naisia. Lähijohtajuus ja lähijohtaminen ovat hyviä vaihtoehtoja aiemmin käytetylle esimieskäsitteelle, koska siinä ei korostu työntekijän sukupuoli, vaan se on käsitteenä sukupuolineutraali. Lähijohtaja-käsite korostaa myös työntekijän hierarkkista asemaa organisaatiossa lähempänä työn suoritustasoa kuin sen johtaja päätöksentekotasoa. (Reikko ym. 2010, 20; Iso-saari 2008, 39.) Myös Ahlroth ja Havunen (2015, 49-50) kirjoittavat siitä, kuinka kaukana asiakasrajapinnasta työ-

kentelevät, esimerkiksi keskijohdon esimiehet, kokevat asiakkaat kaukaisiksi ja kasvottomiksi. Kun työntekijät eivät ole henkilökohtaisesti vastuussa asiakkaalle, motivaatio työn tekemiseen hyvin heikkenee.

Kirjoittaessaan organisaatioiden hierarkiasta ja rakenteista, Paasivaara, Suhonen ja Virtanen (2013, 55-56) esittävät, että palveluorganisaation sydän ja toiminnan keskus on sen operatiivinen perusyksikkö. Sille on luonteenomaista asiakkaiden päivittäinen kohtaaminen toiminnan etulinjassa ja heidän tarpeidensa ja ongelmiansa ratkaiseminen. Lähijohtaja on juuri tällaisen perusyksikön johtaja.

Järvisen (2011, 142) mielestä johtaminen ei ole pelkästään suoritettava tehtävä, vaan se on myös rooli, joka esimiehen täytyy ottaa vastaan voidakseen toimia henkilöstönsä ja organisaationsa parhaaksi. Esimieheissä hän korostaa terveen itsetunnon, huumorintajun ja nöyrän mielen merkitystä. Esimiehiin kohdistuvia odotuksia Järvinen pitää kohtuuttomina. Esimiehen täytyy ymmärtää työhön ja työyhteisöön liittyvien asioiden lisäksi ihmisen käyttäytymistä yleensä ja hallita hyvin vuorovaikutustaidot. Tärkeää esimiehenä työskentelyssä on Järvisen mukaan se, että esimies ei ole ainoastaan asiantuntija tai työkaveri, vaan hän ottaa johtajuuden vastaan ja viestittää alaisilleen selvästi olevansa heidän johtajansa ja halunsa johtaa heitä (Järvinen 2011, 143).

Johtajuudessa on Järvisen (2011, 144-149) mielestä neljä tärkeää ominaisuutta, jotka pitäisi ottaa huomioon. Esimerkillisyydellään esimies näyttää alaisilleen mallin, toimiessaan organisaation arvojen, määräysten ja ohjeiden mukaan. Ammatillisesti toimiessaan esimies edustaa organisaationsa perustehtävää, sen olemassaolon tarkoitusta. Toiminta on tuloksellista ja työpaikassa toteutetaan annettuja tavoitteita, laatuvaatimuksia ja ohjeita. Oikeudenmukaisuus esimiehen työskentelyssä tarkoittaa Järvisen mukaan sitä, että työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti eikä esimiehellä ole suosikkeja. Oikeudenmukaisen toiminnan edellytyksenä ovat kaikkia koskevat selkeät säännöt ja ohjeet. Neljäs tärkeä ominaisuus johtajuudessa on aitous. Kolme edellistä liittyivät vahvasti esimiehen ammatilliseen minään, mutta aitoudessa on kyse esimiehen persoonasta. Aito esimies on rohkeasti oma itsensä, hän luottaa auktoriteettiinsa ja tapaansa johtaa alaisiaan.

Johtamiseen kuuluu Paasivaaran, Suhosen ja Virtasen (2013, 116-118) mielestä henkilökunnan innostaminen päivittäisten tehtävien tekemiseen huolimatta työtehtävien määrän ja työn vaatimusten lisääntymisestä. Toisin kuin motivointi, innostaminen ei ole ulkokohtaista ohjeistamista vaan esimiehen aito ja tunneperäinen halu saada henkilöstö toimimaan innostuneesti. Yhdessä henkilöstön kanssa esimies voi luoda innostuneisuuden toimintakulttuurin, jossa toimintayksikön perustehtävää toteutetaan. Esimieheltä tarvitaan heittäytymistä ja itsensä likoon laittamista, jotta perustehtävä sisältö, tulevaisuuskuva ja toimintayksikön arvot kirkastuvat henkilöstölle. Aito läsnä oleva kohtaaminen on vaikeaa, mutta parhaimmillaan se auttaa sekä autettavaa että auttajaa paranemaan, eheytyään ja luomaan ympärilleen voimaannuttavaa energiaa (Paasivaara 2010, 91). Larjomaan (2015, 172) mielestä alaisten kohtaaminen vaatii johtajalta aikaa ja kykyä kuunnella. Työntekijät innostuvat eri asioista: yksi ymmärtäessään työnsä merkityksen, toinen motivoituu kehittämisestä ja kolmas tarvitsee säännöllisesti myönteistä palautetta. On hyvä säännöllisissä keskusteluissa arvioida missä mennään ja kuinka asetetut tavoitteet saavutetaan. Kirjoittajan mukaan tällainen henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen investoiminen kannattaa.

Esimiesasemassa olevalla lähijohtajalla on vastuu organisaation tavoitteista ja niihin liittyvistä päätöksistä. Tähän liittyvän stressin lisäksi lähijohtaja voi olla sosiaalisesti erillään työyhteisönsä alaisista, joutuessaan pitämään ammatillista etäisyyttä heihin. Useinkaan lähijohtajalla ei ole samalla hierarkkisella tasolla toimivia kollegoita, joilta voisi tarvittaessa kysyä mielipidettä. (Tamminen & Solin 2014, 43.) Kalliomaa ja Kettunen (2010, 107) miettivät esimiehen esimerkillisyyden vaikutusta työyhteisöön ja ovat sitä mieltä, että nykyisin johtamiskulttuuri on muuttunut. Ennen autoritaarinen johtaminen oli tavallista, mutta nykyisin johdettavat odottavat esimiehiltä esimerkillisyyttä. Kun esimies toimii kuten hänen edustamansa organisaation oikeina ja hyväksytyinä pitämät käyttäytymis- ja toimintamallit edellyttävät, se on alaisille esimerkkinä ja se rakentaa luottamusta henkilöstön keskuudessa.

Ahlrothin ja Havusen (2015, 16) mielestä syy esimiesten yksinäisyyteen on siinä, että he eivät voi suosia ketään, vaan joutuvat päinvastoin puuttumaan alaistensa tapaan toimia, he jakavat työtehtäviä ja joutuvat huomauttamaan huonosti tehdystä

työstä tai huonosta käytöksestä. Esimies joutuu ottamaan vastaan alaistensa erilaiset tunteet, mutta samalla pidättäytyä itse voimakkaiden tunteiden ilmaisulta. Kirjoittajat ovat sitä mieltä, että paras tuki tulee silloin kollegoilta ja esimiehiltä. Paasivaara (2010, 138) kirjoittaa vertaistuesta, jota lähiesimiehet voivat saada toisilta samassa elämäntilanteessa olevilta henkilöiltä ja se on luonteeltaan tasavertaista, vastavuoroista ja luottamuksellista. Vertaistuellla voidaan vähentää johtamisen yksinäisyyttä, jos esimiehet pystyvät kehittämään järjestelmällisen vertaistukiverkoston.

#### 4.4 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnin johtamisessa on Suonsivun (2014, 165-166) mukaan tärkeää huolehtia siitä, ettei työ jatkuvasti altista työntekijöitä kohtuuttomalle kuormitukselle ja samalla tarkkailla työntekijän ammatillisia valmiuksia työn tekemiseen. Jos henkilö kokee työssään alikuormittuneisuutta, eikä tunne olevansa koulutustaan vastaavassa työssä, siitä voi seurata turhautumista ja ahdistumista. Kirjoittajan mielestä tulevaisuudessa työntekijät odottavat työpaikoilta joustavuutta, joka työhyvinvoinnin näkökulmasta voisi tarkoittaa eri-ikäisille työntekijöille eri asioita: nuoret perheelliset työntekijät haluavat joustavia työaikoja ja ikääntyvät työntekijät omaan jaksamiensa sovitettuja työtehtäviä ja lyhennettyjä työpäiviä tai -viikkoja. Järvensivu ja Piirainen (2012, 80) mukaan työelämän pitäisi muuttua paremmaksi ja houkuttelevammaksi, koska uudet työelämään siirtyvät sukupolvet odottavat työltään merkityksellisyyttä. Ojala ja Jokivuori (2012, 23) painottavat työhyvinvoinnin ajankohtaisuutta työurien pitentämisen näkökulmasta katsottuna. Työelämän laadun kehittäminen on avainasemassa kun halutaan nostaa eläkkeellesiirtymisikää tai välttää työntekijöiden päätymistä työkyvyttömyyseläkkeelle. Luottamuksen ilmapiiriä vahvistamalla voidaan luoda kannatteleva ja hyvinvointia tukeva työyhteisökulttuuri (mt. 40).

Tarkkosen (2012, 74-75) mielestä juuri johtamisella on suuri merkitys työhyvinvoinnin luomisessa, ylläpidossa ja kehittämisessä, koska ne kaikki vaativat valtaa, tahtoa, aktiivisuutta ja johtamisosaamista. Muiden toimijoiden, kuten työsuojelun, työterveyshuollon tai henkilöstöhallinnon valtaresurssit eivät uusienkaan riitä uusien toimintamallien vakiinnuttamiseen. Lähiesimies on johtamisessaan näköalapaikalla

ja voi esimerkiksi välittää työyhteisöönsä viestiä siitä, mikä on merkityksellistä ja tärkeää. Johtamisen tehtävänä on huolehtia ihmisistä ja heidän hyvinvoinnistaan.

Korppoo (2010, 170) kirjoittaa neljästä perusasiasta, joita ihminen odottaa työelä-mältä. Hänen mukaansa pelkistettynä ne voisivat olla seuraavat: että ihminen tulee hyväksytyksi sellaisena kuin hän on, että ihminen on tietoinen siitä mitä on tapahtu-massa, että ihminen voi kokea turvallisuutta ryhmässä ja että ihminen voi arvostaa omaa tekemistään ja kokee suoriutuvansa hyvin. Erityisesti muutostilanteissa jat-kuva totuudellinen tiedotus lisää hallinnan tunnetta. Tähän päästään Korppoon mie-lestä hyvällä lähiesimiestyöllä ja johtamiskulttuurilla. Saaren ja Pyöriän (2012, 41) mielestä oikeudenmukaisuus ja toisen ihmisen kunnioittaminen ovat niitä asioita, jotka lisäävät ihmisten motivoitumista ja työhön sitoutumista.

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, millainen käsitys sosiaaalialalla toimivilla lähiesimiehillä on omasta roolistaan alaistensa työhyvinvoinnin edistäjänä ja mitkä ovat työhyvinvoinnin edistämisessä tärkeitä asioita. Työn tavoitteena on tuoda esiin lähiesimiesten näkemyksiä omista mahdollisuuksistaan edistää työhyvinvointia. Käytin tutkimuksen tekemiseen laadullisia tutkimusmenetelmiä ja suoritin tutkimuksen teemahaastatteluilla. Tässä luvussa tarkastelen tutkimusmenetelmiä, tutkimuksen toteutusta ja haastatteluilla saamani aineiston analyysiä. Lopuksi arvioin tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä.

### 5.1 Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus

Toteutin tutkimukseni kvalitatiivisia eli laadullisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen, koska halusin saada monipuolista ja yksityiskohtaista tutkimusaineistoa lähiesimiehinä toimivien sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisten mielipiteistä ja ajatuksista. Minun olisi myös ollut vaikea saada määrälliseen tutkimukseen tarvittavaa määrää vastauksia Järvi-Pohjanmaan yhteistoiminta-alueella toimivilta lähiesimiehiltä.

Laadullinen tutkimusmenetelmä kuvaa todellista elämää ja sen moninaisuutta. Siinä pyritään kokonaisvaltaisuuteen siten, että ilmiöitä tutkitaan monelta eri kannalta kirjoittavat Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2005, 151-152). Myös Vilkan (2005, 97-98) mukaan laadullisen tutkimusmenetelmän tavoitteena on kuvata sitä todellisuutta, jonka ihmiset itse kokevat. Kuvatussa todellisuudessa tulevat ilmi ihmisille tärkeät ja merkitykselliset asiat, jotka ovat sosiaalisia ja tapahtuvat ihmisten välisissä suhteissa. Laadullista tutkimusmenetelmää käytettäessä ei välttämättä ole tavoitteena saada selville totuutta tutkittavassa asiassa, vaan tavoitteena on muodostuneiden tulkintojen avulla luoda kuvauksia tutkittavasta asiasta. Tämän vuoksi valitsin laadullisen tutkimusmenetelmän, että voisin tuoda esille lähiesimiesten omia ajatuksia asettamatta niitä kyseenalaiseksi tai vähättelemättä niitä.



Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne ja Paavilainen (2011, 80-81) esittävät, että laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan erilaisia merkityksiä ja niiden välisiä suhteita tekstimuotoisista aineistoista, jotka on saatu analysoimalla puhetta, kirjoitettua materiaalia tai kuvia. Kiviniemen (2015, 74) mielestä laadullinen tutkimus on prosessi, jossa aineiston keruun välineenä on tutkija itse. Tutkimusta voidaan myös pitää oppimistapahtumana, koska sen aikana tutkijan tietoisuus aineistoon liittyvistä näkökulmista ja tulkinnoista kehittyy. Tutkimusprosessin eri vaiheita ei välttämättä voi etukäteen jäsennellä tarkasti, vaan ne muotoutuvat vähitellen tutkimuksen kuluessa. Ronkaisen ym. (2013, 81-83) mielestä ihmisten toiminta on merkitysvälikkeistä, se on kulttuurisesti ja sosiaalisesti merkittävää. Laadullisessa tutkimuksessa korostuu ihminen oman elämänsä kokijana, havainnoijana ja toimijana. Tutkimusongelmat asetetaan usein väljästi ja tutkimusprosessia voidaan pitää tulkintojen ketjuna, jossa saatuja tutkimustuloksia tulkitaan. Laadullisessa tutkimuksessa korostuu kokonaisvaltaisuus, koska merkityksiä tulkitaan ja ymmärretään osana kokonaisuutta ja asiayhteyttä. Tästä syystä laadullisen tutkimuksen aineistot ovat pieniä ja tutkittavia on melko vähän. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2007, 177) toteavat, että laadullisessa tutkimuksessa on aineistoa riittävästi silloin, kun haastattelut alkavat toistaa itseään eli on saavutettu kylläntymispiste. Minulla oli haastateltavana kuusi lähijohtajaa ja jo haastatteluja tehdessäni havaitsin joidenkin vastausten samankaltaisuuden ja sen että ne toistuivat lähes kaikilla vastaajilla. Tästä tein sen johtopäätöksen, että nämä haastattelut olivat riittäviä tutkimuksen onnistumisen kannalta.

## **5.2 Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä**

Laadullisen tutkimusmenetelmän haastattelumuotoja on useita, mutta Vilkan (2005, 101) mukaan omakohtaisen kokemuksen tutkimiseen sopii yksilöhaastattelu. Teemahaastattelussa pyritään saamaan vastauksia tutkimusongelman kannalta keskeisiin aihepiireihin eli teema-alueisiin. Teemojen järjestyksellä ei ole väliä haastattelun aikana, vaan pyritään siihen, että haastateltava antaa vastauksen kaikkiin teema-alueisiin. Haastattelijan tehtävänä teemahaastattelussa Vilka (2005, 103-105) näkee keskustelun rajaamisen asetetuissa teemoissa. Tässä tilanteessa haastattelijalla on myös mahdollisuus tarkistaa, kuinka haastateltava on kysymykset ymmärtänyt ja tehdä lisäkysymyksiä. Teemahaastattelussa aihepiirit eli teemat ovat sekä

haastattelijalla että haastateltavalla tiedossa, mutta niiden järjestys ja tarkka muoto voi vaihdella (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 203).

Valitsin tutkimusaineistoni keräysmenetelmäksi teemahaastattelun, koska se oli minun mielestäni tutkimukseni luonteeseen sopiva. Tein haastattelut yksilöhaastatteluina, jotta haastateltavat voisivat tuntea luottamuksellisuutta ja voisivat kertoa tuntemuksistaan vapaasti. Haastatteluilla halusin saada selville lähiesimiesten mielipiteitä tutkimukseeni liittyvistä aiheista ja asetin kysymykseni niiden mukaan. Kysymyksellä työhyvinvointia yleisesti tukevista tekijöistä halusin kartoittaa haastateltavien tietoisuutta nykytilanteesta työpaikoillaan. Lähiesimiehen rooli työhyvinvoinnin edistäjänä oli keskeinen kysymys tutkimuksessani, samoin kuin työhyvinvoinnin edistäminen lähiesimiesten työssä. Kysymyksellä työhyvinvoinnin haasteista sosiaali- ja terveyshuoltoalalla halusin lisätietoa lähiesimiesten tehtävistä ja niiden vaikutuksista heidän työhönsä. Lähiesimiesten oma työhyvinvointi kuului mielestäni olennaisena osana haastateltavien henkilökohtaiseen kokemusmaailmaan ja sitä koskeva kysymys antoi minulle tietoa johtopäätöksiä varten. Teemahaastattelurunko on liitteenä työn lopussa. (Liite 1.) Haastateltavina minulla oli kuusi sosiaali- ja terveysalalla toimivaa lähiesimiestä Järvi-Pohjanmaan yhteistoiminta-alueelta ja minulla oli mahdollisuus tehdä kaikki haastattelut kasvotusten.

Ennen ensimmäistä haastattelua minulla ei ollut aikaa testata haastattelurunkoni toimivuutta. Haastattelujen kuluessa jouduinkin tekemään muutoksia kysymyksiini ja jätin joitain kysymyksiä pois, koska ne muistuttivat liikaa toisiaan. Haastatteluissa kävin läpi kaikki teemat keskustellen ja sain mielestäni vastauksissa tutkimuksen kannalta tärkeitä asioita. Kaikki haastattelut tehtiin vuoden 2015 lopussa, marras-joulukuussa. Haastattelujen kestot olivat noin 45 minuutista reiluun tuntiin. Ennen kuin aloitin nauhoittamieni haastatteluaineistojen varsinaisen analysoinnin, muutin haastatteluaineistot tekstimuotoon eli litteroin nauhoitteet. Vilkan (2015, 137) mukaan jo litteroinnin yhteydessä tutkija käy vuoropuhelua tutkimusaineistojen kanssa ja tämä helpottaa tulevaa analysointia, kun se käydään järjestelmällisesti läpi, ryhmitellään ja luokitellaan. Työskentelyn edetessä päädyin litteroimaan haastattelut sanasta sanaan. Jätin pois vain täysin aiheesta poikkeavat keskustelut, tai kun haastattelu esimerkiksi keskeytyi jostakin syystä. Keskeytyksiä haastattelujen aikana tuli jonkin verran, kun keskustelu siirtyi ympärillä tapahtuviin asioihin, kuten

välkkyvään kattovalaisimeen tai kun haastateltava vastasi puhelimeen tai antoi ohjeita huoneeseen saapuneille alaisilleen. Yhden haastattelun kohdalla ilmeni pulmia aikataulun suhteen ja jouduin käymään kysymykset läpi nopeammin kuin muiden kohdalla, mutta en katso sen vähentäneen saamieni vastausten laatua millään tavoin.

### 5.3 Aineiston analysointi

Tutkimuksen ydinasia on aineiston analyysin, tulkinnan ja johtopäätösten teko. Tässä vaiheessa tutkijalle selviää millaisia vastauksia hän on saanut tutkimusongelmaansa. Analyysitapoja on monia ja tutkija tekee alustavia valintoja sen suhteen jo tutustuessaan aineistoon. Laadullisen aineiston analyysissä käytetään tavallisimmin teemoittelua, tyypittelyä, sisällönerittelyä, diskurssianalyysiä ja keskusteluanalyysia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 216-219.) Sisällönanalyysiä voidaan tehdä aineisto- tai teorialähtöisesti. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi on Vilkan (2015, 163-164) mukaan tutkimusaineiston pelkistämistä, kun siitä karsitaan pois kaikki epäolennainen, mutta säilytetään tärkeä tieto. Tutkimuskysymysten mukaisesti tutkimusaineistoa tiivistetään tai pilkotaan niin, että aineisto saadaan ryhmiteltyä uudeksi kokonaisuudeksi. Näin saaduille uusille ryhmille annetaan niitä hyvin kuvaavat yläkäsitteet. Ryhmittelyn tuloksena syntyy käsitteitä, luokitteluja tai teoreettinen malli. Laadullinen tutkimus on Kiviniemen (2015, 84) mielestä luonteeltaan tulkinnallista, koska tutkimusta raportoidessaan tutkija ratkaisee mikä on tutkittavan ilmiön tarina ja mitä hän siitä raporttiin sisällyttää. Eskolan (2015, 186-188) mukaan tutkijan on itse tehtävä aineistostaan analyysinsä ja tulkintansa. On tehtävä valintoja esimerkiksi siitä, miten kerättyä aineistoa analysoidaan. Aineistojen avulla voi löytyä uusia näkökulmia, kun vastaajat kertovat vapaasti käsityksensä tutkittavasta asiasta.

Käytin tutkimuksessani aineistolähtöistä sisällönanalyysiä ja käsittelin aineistoa sisällöstä lähtien, sillä uskoin siten saavani tulokseksi jäsennellyn ja kattavan kokonaisuuden. Jo haastatteluja tehdessäni huomasin useita teemoja, jotka nousivat esiin monien haastateltavien vastauksissa. Useat haastateltavat pitivät esimerkiksi työssä vallitsevaa ilmapiiriä tärkeänä tai kertoivat yksinäisyyden kokemuksistaan ja

vertaistuen tärkeydestä. Pysin painamaan nämä asiat mieleeni myöhemmin tapahtuvaa analysointia varten. Luin litteroimani haastattelut useampaan kertaan ja pyysin muodostamaan itselleni kokonaiskuvan niissä esiin tulleista asioista. Seuraavaksi muodostin tietokoneelle erillisen tiedoston, johon kopioin eri kysymysten alle samansuuntaiset tai muutoin merkittävät vastaukset, liitin kommentteihin tunnistetiedot ja merkitsin ne värikoodeilla. Tätä tiedostoa lukiessani löysin teemojen sisältä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia, jotka toistuivat eri haastateltavien vastauksissa ja saatoin ryhmitellä niitä uudelleen. Kiviniemen (2015, 82) mielestä laadullisessa tutkimuksessa vähitellen tapahtuva tutkimuksellinen kehittyminen edellyttää prosessiluonteisuutta myös aineiston analyysiltä. Silloin aineiston analyysiä tehdään jo kenttävaiheen aikana ja tarkoituksena on täsmentää tutkimustehtävää ja kohdistaa se tarkoituksen mukaisesti arvioituun suuntaan.

#### **5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys**

Paasivaaran, Suhosen ja Virtasen (2013, 159-160) mukaan tieteellisen tutkimuksen luotettavuuteen liittyy kaksi käsitettä, jotka ovat tiedon luotettavuus eli validiteetti ja analysoinnin luotettavuus eli reliabiliteetti. Validiteetti tarkoittaa sitä, että on saatu kerättyä juuri sellaista tietoa, mitä oli tarkoituskin kerätä. Tutkimustieto ja tutkimuskysymykset ovat yhteneväisiä, eli saatu aineisto vastaa asetettuihin kysymyksiin ja tutkimusmenetelmä on ollut juuri tämän tyyppiseen tutkimukseen sopiva. Validiteettia voidaan käyttää myös tutkimuksen laatua yleisesti kuvaavana terminä (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2013, 131). Reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa saatuja aineistoja käsitellään ja analysoidaan siten, että tutkijan oma etu ei pääse vaikuttamaan tutkimuksen tuloksiin. Tutkimuksen reliabiliteettia voidaan parantaa sillä, että analysointiin osallistuisi useampia henkilöitä. Myös analyysitaitojen harjaannuttaminen, monipuolisuus ja luova työote lisäävät tutkimuksen reliabiliteettia. Oman tutkimukseni yhteydessä tutkimuksen analysointiin ei osallistunut muita, mutta olen pyrkinyt tekemään tutkimuksen kaikki vaiheet noudattaen hyvää tutkimuskäytäntöä.

Reliabiliteetti voidaan määritellä myös tulosten tarkkuutena, että tutkimustulokset ovat toistettavissa ja että ne eivät ole sattumanvaraisia (Vilkkä 2015, 194; Ronkainen ym. 2013, 131). Vilkkä jatkaa edelleen, että validiteetista ja reliabiliteetista yhdessä koostuu tutkimuksen kokonaisluotettavuus. Omassa tutkimuksessani olen tarkastellut saamiani tuloksia huolellisesti ja johdonmukaisesti. Olen tarkastellut saman sisältöisiä vastauksia yhdenmukaisesti ja tehnyt niistä yhteisesti johtopäätöksiä. Ronkainen ym. (2013, 152-153) korostavat, että tutkimuksen laatu ja tutkimuksessa esitetyt tulokset kuuluvat tutkimusetiikan ja hyvän tieteellisen käytännön piiriin, jonka mukaan tutkimuksen kaikissa vaiheissa on noudatettava rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta sekä avoimuutta. Tutkimus tulee suunnitella, toteuttaa ja raportoida yksityiskohtaisesti ja asetettujen vaatimusten mukaan. Tätä tutkimusta suunnitellessani kiinnitin huomiota tutkimuksen tarkoitukseen, asettamiini tavoitteisiin ja tutkimuksen rajaamiseen. Tietoisesti jätin tutkimukseni ulkopuolelle esimerkiksi työpaikkakiusaamisen ja keskityin työyhteisön positiiviseen kuvaamiseen. Tein haastattelukysymykset huolellisesti ja tarkkaan harkiten, saadakseni vastauksia tutkimuskysymysten suuntaisesti.

Tieteelliselle tutkimukselle asetetaan myös eettisiä vaatimuksia, joiden lähtökohdana on ihmisarvon kunnioittaminen. Itsemääräämisoikeuteen kuuluu, että ihmisille annetaan mahdollisuus päättää tutkimukseen osallistumisesta. Haastateltavien tulee olla perehtyneitä siihen, mitä tutkimuksen aikana tulee tapahtumaan ja heidän tulee kyetä ymmärtämään saamansa informaatio. Tutkimukseen osallistuvan ihmisen tulee olla kypsä tekemään arviointeja antaessaan suostumuksensa osallistumisesta vapaaehtoisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 25.)

Sain haastateltavat tutkimukseeni lähettämällä sähköpostitse haastattelupyynnöjä Järvi-Pohjanmaan yhteistoiminta-alueella toimiville sosiaali- ja terveydenhuoltoalan lähiesimiehille. Osallistuminen tutkimushaastatteluun oli vapaaehtoista ja kerroin haastattelupyynnön yhteydessä tutkimukseni aiheen ja haastattelujen arvioidun keston. Haastattelut tapahtuivat haastateltavien työpaikoilla etukäteen sovittuna aikana. Haastattelujen aluksi kerroin, että haastattelut nauhoitetaan ja että nauhoitukset tuhotaan tutkimuksen valmistuttua. Poistin nauhoitukset heti, kun olin saanut aineistot käsiteltyä kirjalliseen muotoon. Tähdensin sitä, että haastattelussa saamani tiedot olivat luottamuksellisia ja että käsittelisin saamiani tietoja tutkimukseni

kaikissa vaiheissa siten, että haastateltavia ei voida tunnistaa. Halusin toimia koko tutkimuksen ajan eettisesti oikein ja sen takia keskityin jo kysymyksiä laatiessani siihen, että tutkimuksessa saamani tulokset olisivat totuuden mukaisia ja haastateltavien mielipiteet tulisivat esille sellaisina kuin ne ovat.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa käyn läpi haastatteluista saamaani aineistoa, jonka olen analysoinut teemoittain. Ensimmäinen tutkimuskysymykseni oli, mikä on lähiesimiesten käsitys omasta roolistaan työhyvinvoinnin edistäjänä sosiaalialalla ja toinen kysymykseni oli, mitkä asiat lähiesimiesten mielestä edistävät työhyvinvointia sosiaalialan lähi-johtamisessa. Olen tutkinut aineiston tutkimuskysymysten suuntaisesti ja esittelen eri teemojen alla saamiani vastauksia. Haastatteluissani teemoina ovat työhyvinvointia tukevat tekijät, lähiesimiehen rooli työhyvinvoinnin edistäjänä, työhyvinvoinnin edistäminen lähiesimiesten työssä ja työhyvinvoinnin haasteet sosiaalialalla. Elävöittääkseni tutkimustuloksia käytän suoria lainauksia ja olen merkinnyt ne tunnistetiedoin.

Minulla oli haastateltavana kuusi sosiaalialan lähiesimiestä Järvi-Pohjanmaan yhteistoimintaa-alueelta. Haastateltavista yksi kuului ikäryhmään 30-39 vuotta, yksi ikäryhmään 40-49 vuotta, kolme ikäryhmään 50-59 vuotta ja yksi ikäryhmään 60-69 vuotta. Haastateltavat olivat kaikki naisia. Koulutustaustana haastateltavilla oli erilaisia sosiaali- ja terveydenhuollon opisto- ja korkeakouluasteen tutkintoja. Lisäksi heillä oli johtamiseen liittyviä erityisammattitutkintoja, koulutuksia ja kursseja. Haastateltavat toimivat erilaisissa sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yksiköissä. Haastateltavista melkein kaikki työskentelivät vakituudessa virkasuhteessa ja muutamilla työsuhteena oli vakituinen toimi. Työkokemusta lähiesimiehenä toimimisesta haastateltavilla oli alle viidestä vuodesta yli kolmeenkymmeneen vuoteen. Alaisia haastateltavilla oli alle kymmenestä yli kahteenkymmeneen viiteen.

**Lähiesimiesten oma työhyvinvointi.** Yleistä työhyvinvointia sosiaali- ja terveydenhuollon toimipisteissä edistää varmaan se, että lähiesimiehet itse voivat työssään hyvin ja kokevat saavansa tukea. Omaan työhyvinvointia koskevaan kysymykseen kaikki haastateltavat vastasivat, että he voivat hyvin. Työhyvinvointiaan he pitivät yllä huolehtimalla omasta terveydestään ja hyvinvoinnista yleisemminkin. Positiivisina asioina työssään vastaajat toivat esiin monipuolisen ja rikkaan työn, josta he itse olivat kiinnostuneita ja josta he pitivät.

Mää kokisin tällä hetkellä aika hyvänä, vaikka eilen illalla kyllä ajattelin niin että mää en kyllä eläkeikää nää, kun mää olin niin väsyksissä. (H1)

Tällä hetkellä ihan, ihan hyvä, mun on pakko syödä hyvin ja nukkua ja liikkua. (H3)

Varmaan tosiaan ku ite tykkää työstänsä niin tuota niin ei sit semmosetkaan jaksot, vaikka ois vähän raskaanpaa, se ei sit tunnu niin ku se on kuitenkin sit niin mielekästä se homma mitä tekee. (H2)

Ku ei koskaan aamulla tiedä ku tulee että mitä kaikkee päivän aikana tapahtuu ... senkin tietää ku pitempään ollu että ei ne kaikki semmosia kaaospäiviä oo että taas tulee niitä semmosia rauhallisempia päiviä ja tuota ja sehän on silleen vaan tekee rikkaaks sen työn kun on niinku monenlaista. (H2)

Kaikki haastateltavat kertoivat, että heillä oli ainakin jonkin verran työn ulkopuolista toimintaa läheisten, ystävien ja harrastusten parissa. Tämän työn ulkopuolisen toiminnan kautta he kokivat saavansa voimavaroja työnsä tekemiseen. Kolme haastateltavista kuvaili omaa elämäntilannettaan sellaiseksi, että se ei aiheuta lisärasitusta, vaan sallii vapaa-aikana rentoutumisen ja palautumisen.

Kuitenkin oma elämäntilanne semmonen että ... ettei oo semmosta onneks kuormittavaa kotona päin eikä näin että tuotani, mutta että pitää huolehtia ihan fyysisestä ja psyykkisestä jaksamisestaan, muuten ei jaksa, ei oo mitään annettavaa. (H3)

Tykkään lenkkeillä ja on lapsenlapsia ja kaikkia kyllä ne on, tekemistä on omalle ajalle että. (H6)

Tämän kysymyksen yhteydessä viisi vastaajaa mainitsi myös vertaistuen tärkeyden. Vertaistuki, jota he saivat samassa asemassa olevilta, koettiin positiivisena ja voimauttavana. Toisilta esimiehiltä saattoi kysyä pieniäkin asioita ja vastaavasti toisen lähiesimiehen kertomukset omista vaikeuksistaan ja ongelmistaan toivat tunteen, että ei ole yksin ongelmiansa kanssa.

Se kyllä auttaa, auttaa kans tosiaan että voi sit aina kysästä ... ei oo niin pientä asiaa että eikö tosiaan vois soittaa jollekin muulle ... ja kysyä että miten sää oot kuule tämän asian ratkaissut, että meillä on sillä lailla niiku semmoset mutkattomat välit. (H2)

Työnohjausta piti tärkeänä kaksi haastateltavaa. Heillä oli ollut mahdollisuus työnohjaukseen erilaisissa muutostilanteissa ja se oli heidän mielestään ollut hyvin antoisaa. Kaksi haastateltavaa korostivat koulutuksen ja opiskelun tärkeyttä myös



oman työnsä osalta. He kertoivat opiskelun antavan itselleen uutta intoa työn tekemiseen.

Kyllä se opiskelu on semmonen, joka sitte kuitenkin antaa sitä niinku ... kyllä mää niinku sieltä sitte just saan sitä, että voi vitsi että, niinku sellasia flow-tunteita ... niinku tavallaan on sitä intoa vielä. (H6)

## 6.1 Työhyvinvointia tukevat tekijät

**Yleinen työhyvinvointi.** Kysyin haastateltavilta tekijöitä, jotka heidän mielestään tukevat työhyvinvointia yleisesti. Kaikki haastateltavat pitivät tärkeänä fyysistä ja psyykkistä terveyttä. Ihminen on kokonaisuus ja sen takia kaikki vaikuttaa yleiseen hyvinvointiin ja sen myötä myös työhyvinvointiin. Kaksi haastateltavista nosti esiin työntekijöiden oman vastuun henkilökohtaisesta hyvinvoinnistaan. On tärkeää, että työntekijät hoitavat fyysistä kuntoaan, syövät hyvin ja noudattavat terveellisiä elämäntapoja.

Huolehtii siitä omasta hyvinvoinnista, liikkuu riittävästi, syö hyvin ja monipuolisesti ja sitte. (H4)

Sehän nyt on vähän niiku työntekijöiden omalla vastuulla pitää huolta omasta kunnostaan ja semmosesta fyysisestä ja henkisestä jaksamisesta, että on jotain myös vastapainoa sitte sille työlle, mistä saa sitten taas voimaa siihen työhön. (H2)

Työhyvinvointia edistää kyllä mää aattelen että se ei oo pelkästään se työ vaan että ihminen on kokonaisuus, kyllä sen pitää olla niinku tavallaan ne kotiasiatkin kunnossa ja terveys kunnossa. (H6)

Erilaiset harrastukset ja muu sosiaalinen toimintaa työn ulkopuolella lisää haastateltavien mielestä yleistä hyvinvointia. Yksi haastateltava oli sitä mieltä, että jos esimerkiksi työntekijän oma elämäntilanne on erityisen kuormittava, voi työ siinä tapauksessa myös lisätä työntekijän hyvinvointia.

Jos on niinkun omassa elämässä kaikenlaista, riippuu tilanteesta, hankaluutta niin sit se työ voi niinku edesauttaa sitä kokonais, kokonaisvaltasta hyvinvointia. (H6)

**Ilmapiiri.** Jokainen haastateltava oli sitä mieltä, että työpaikan ilmapiiri oli toinen tärkeä asia. Avoin ilmapiiri, hyvät ja luottamukselliset välit työntekijöiden ja esimiesten kesken tuovat kaikkien haastateltavien mielestä työhyvinvointia. Työntekijöiden ei tarvitse silloin pelätä esimiestään, vaan he voivat vapaasti tulla kertomaan omia asioitaan ja huolenaiheitaan tai kysellä asioista, jotka herättävät ihmetystä.

No siis tietenkin siihen vaikuttaa ihan se työpaikan ilmapiiri, sehän vaikuttaa tosi paljon, että kaikkien on niinkun mukava tulla töihin aamulla. (H2)

Mä aattelen tässä meidän työyhteisössä tällä hetkellä, tuota ni semmoiset hyvät luottamukselliset välit kaikkien kesken ja semmonen avoin ilmapiiri. Jokainen voi toi..., toimia työssään vahvuksiensa ja voimavarojensa mukaan ... jokainen voi tehdä omalla persoonallaan, kun kerran ollaan ihmisten kans tekemisissä. (H3)

Kolme lähiesimiestä piti merkittävänä asiana positiivista suhtautumista työhön ja sitä että työntekijät pitivät omasta työstään ja kokivat olevansa oikealla alalla. Työn imu saavutetaan sillä, että työn tekeminen saa aikaan positiivisia tunteita ja se tuo tyydytystä.

Ku nyt työhön tullaan, ni varmaan semmonen positiivinen asenne ja sitte että on semmonen vastaanottavainen mieli, että mitä lie päivä tullessaan tuo ... on aika tärkeää, että on niinku sopusoinnussa oman itsensä kanssa ... mutta kyllä se on niinkun ehton edellytys, että tykkää työstään ylipäänsä. (H4)

Työhyvinvointia edistää sitte tavallaan se että tykkää, tykkää siitä työstään ... työntekijän pitää nauttia siitä työstä ja tykätä siitä tekemästään työstä ja olla niinku oikealla alalla, niin sillen se niinku vie, se vie mennessään. (H6)

**Käytännön järjestelyt.** Kaikkien haastateltavien mielestä käytännön järjestelyillä oli suuri merkitys työhyvinvointiin yleensä. Työaikajärjestelyt ovat tärkeitä sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työyksiköissä, missä usein tehdään vuorotyötä. Vapaapäivien ja lomien suunnittelulla ja järjestelyllä voidaan haastateltavien mukaan vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin ja jaksamiseen. Työntekijöille oli tärkeää, että he voivat itse vaikuttaa työaikoihinsa ja lomiansa sijoitteluun.

Hyvinvointia on tietysti listojen teot ... jos on ihmisillä menoja niin että ne saa sen vapaaksi. (H1)

Että jokainen saa pitää lomansa silloin ku itse niinku aattelee ... sillä lailla on pystytty ihan sopimaan että tässä työssä on onneks se semmonen mahdollisuus että voi kuitenkin toteuttaa niitä semmosia omia tarpeitaan. (H3)

Se tuntuu niinku henkilökohtasella tasolla sitte jokaiselle semmoselta, että voi vaikuttaa omaan elämäänsä ja työssä olemiseen. Niin sehän on iso juttu, ettei vaan niinku joku määrittele ulkoapäin missä mun lomani on. (H3)

Resursseista tärkeinä koettiin henkilökunnan määrä, sijaisten saatavuus sekä erilaiset tarvikkeet ja niiden saatavuus. Yksi haastateltavista korosti erilaisten turvallisuussuunnitelmien ja sääntöjen noudattamisen tärkeyttä, sitä kuinka työturvallisuus tuo työhyvinvointia.

Se on työhyvinvointia se, että on tarvikkeita, ... ja ihmiset pystyy tekemään oma työnsä ... mää seuran niitä että ne on kunnossa ja ihan kaikki turvallisuus, kaikki mitä me ollaan tehty: nää suunnitelmat ja nämä ni nehan on tavallaan, ne on turvallisuutta. Ne on myös työhyvinvointia että ihmiset tietää miten toimitaan. (H1)

## 6.2 Lähiesimiehen rooli työhyvinvoinnin edistäjänä

**Lähiesimiehen rooli.** Seuraavaksi kysyin haastateltavilta, kuinka he kokivat oman roolinsa työhyvinvoinnin edistäjänä. Halusin saada selville, mitä mieltä he olivat omasta osuudestaan alaistensa työhyvinvointiin tai miten he kokivat voivansa vaikuttaa siihen. Viisi haastateltavista näki oman roolinsa erittäin tärkeänä tai jokseenkin suurena. Yksi vastaajista piti rooliaan pienenä.

Jotenki tuntuu että se on aika pieni pieni se rooli kuiteski. (H5)

Toiseksi kysyin lähiesimiehiltä toiminnasta, joka heidän mielestään vaikuttaa alaisen työhyvinvointiin. Omassa toiminnassaan haastateltavat pitivät tärkeänä sitä, että heidät koettiin helposti lähestyttäviksi. He pitivät tärkeänä, ettei kukaan pelkäisi heitä tai kokisi itseään ohitetuksi. Tärkeänä esimiehet pitivät sitä tukea ja kannustusta,

mitä he alaisilleen antoivat työpaikoillaan. He halusivat tukea ja ohjata alaisiaan ja olla lähellä työntekijöitään. Lähiesimiesten oma asenne työhön koettiin myös tärkeäksi, koska omalla asenteellaan esimiehet voisivat innostaa koko työyhteisöä työnsä arvostamiseen ja työn imuun.

Se on aika suuri esimiehellä rooli siinä, että minkä tyylinen on. Esimerkiksi työhyvinvoinnissa on tosi, paljon merkitsee se että pystyykö henkilökunta tulemaan juttelemaan. (H1)

Mun rooli on se, että mä olen täällä silloin, kun tarvitaan tukea ja ohjausta ja neuvontaa ja tuotani se se onkin mun pääasiallinen tehtävä, että kukaan ei jää yksin sen työn kanssa. (H3)

Tavallaan että pystyy olemaan niinku siinä hetkessä silloin kun työntekijä tarvitsee sinun tukeasi ... se semmonen ihan sama mikä asiakastyössä, se aito kohtaaminen. (H3)

Kun ite tykkää työstänsä ja tulee aina mielellään, niin kyllähän se varmaan enemmän luo kuitenkin sitä semmosta positiivista hommaa siihen ja semmosta tsemppi henkee koko porukalle. (H2)

### 6.3 Työhyvinvoinnin edistäminen lähijohtamisessa

**Läsnäolo arkipäivässä.** Kysyin haastateltavilta seuraavaksi heidän ajatuksiaan lähijohtamisesta ja tekijöistä, jotka heidän mielestään edistävät alaisten työhyvinvointia. Pyysin heitä myös kertomaan käytännön toimenpiteistä, joita he olivat työssään lähiesimiehinä toteuttaneet. Alaisten työhyvinvointia edistivät haastateltavien mielestä kehityskeskustelut, tyky-päivät sekä kahvitunnit. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että kehityskeskustelut antoivat toivotun tilaisuuden keskittyä juuri yhden työntekijän asioihin ja kuunnella häntä.

Noihan on kauheen hyviä niinku nää kehityskeskustelut ja ne että kun niihin oikeen varataan se kahdenkeskinen aika. (H2)

Nuo kehityskeskustelut, ne nyt on hyviä, että saa niinku kerranki oikeen rauhassa puhua. (H4)

Tyky-päivissä saatiin kaikkien haastateltavien mukaan yhteisesti kokoontua ilman työtehtäviä ja keskustella tärkeistä asioista tai jostain aivan muusta. Kahvihetket koettiin myös tärkeiksi kohtaamispaikoiksi, joissa työntekijät voivat esittää kysymyksiä ja lähiesimies saattoi tehdä huomioita koko työyhteisön ilmapiiristä ja yleisestä työhyvinvoinnista. Esimiehet kokivat, että heidän läsnäolonsa arkipäiväisissä tilanteissa oli tärkeää, koska silloin he saattoivat nopeasti tarttua työyhteisössä kehitysmässä oleviin, työhyvinvointia mahdollisesti uhkaaviin asioihin.

Huolehtii että on säännöllisesti ne kehityskeskustelut ja että on sitä työtoimintaa, vaikka nykyään se pitää ihan ite järjestää. Että siihen kuitenkin sitte varataan aikaa ja kattotaan semmonen aika, että sinne pääsis kaikki, niin nehän on kauheen tärkeitä. (H2)

Kyllä se on se keskustelu ja ajatusten vaihto ... musta tuntuu että niinku se jatkuva puhuminen ja puhuminen ja puhuminen se olis niinku se. (H6)

**Koulutus.** Haastateltavista kolme oli sitä mieltä, että koulutus on tärkeä keino työhyvinvoinnin lisäämiseen. Koulutuksen avulla voidaan lisätä sekä ammattiin liittyvää kehittymistä että yleiseen hyvinvointiin liittyvää tietoa ja osaamista.

Mun mielestä henkilökunnalle pitäis olla aika paljon niinku ammattiin liittyvää koulutusta, mutta myös semmosta niinkun siihen omaan jaksamiseen, elämästä yleensä selviämiseen, semmoseen niinku että saisi niitä voimia. (H4)

**Vertaistuki.** Lisäksi kysyin sitä, mikä oli tärkeää haastateltaville lähijohtamisessa. Vertaistuki oli haastateltaville tärkeä omassa työssään, viisi haastateltavista kertoi, että he saivat tukea toisilta lähiesimiehiltä. Samassa asemassa ja samanlaisissa työtehtävissä toimivilta työkavereilta lähiesimiehet kokivat saavansa tukea ja kannusta sekä ymmärrystä. Yhteistyö myös lisäsi lähiesimiesten omaa työhyvinvointia, kun he kokivat, etteivät olleet yksin ongelmiansa kanssa. Kaikki olivat sitä mieltä, että oman esimiehen tuki oli tärkeää ja tarpeellista.

No tää vertaistuki on varmaan yks sellanen tosi, tosi tärkeä, että me esimiehet niinku tavallaan ollaan, ollaan tuota niiku samaa mieltä. Ja sillai että voidaan kysyä toisiltamme jos jotakin on, se on varmaan niinku se kaikista tärkein. (H1)

Mun mielestä niiku on tärkeämpi tää vertaistuki. (H1)

Kaikilla on vähän saman tyylisiä sitte propleemia kuitenkin, kun ihan tosiaan samanlaisia yksiköitä ollaan. Niin tuota niin, se on kyllä hyvä ja se on tärkeä semmonen yhteistyö. Kyllä ja sit aina ku kuulee et ai teillä on ollu kans samanlaisia no enhän mä nyt yksin ookkaan näitten kanssa, se niiku helpottaa. (H2)

**Oman esimiehen suhtautuminen.** Kysyin haastateltavilta heidän käsitystään siitä, kuinka heidän oma esimiehensä suhtautuu työhyvinvointiin. Kaikista vastauksista kävi ilmi, että periaatteessa oma esimies suhtautuu positiivisesti työhyvinvointiin. Haasteina oman esimiehen työskentelyssä nähtiin kuitenkin se, että esimies oli kaukana käytännön työstä ja työntekijöistä. Lähiesimiesten omat esimiehet joutuivat myös selvittämään suurempia asiakokonaisuuksia ja heidän aikansa haastateltavia varten oli rajallinen.

Kyllä hän pitää sitä kans tärkeänä ja sitä että tuota jos työyhteisössä on jotakin hankaluuksia, niin niihin puututaan ja yritetään jollain konstilla selvittää, ettei niinku anneta, anneta, semmosten niinku siellä kauaa jatkua. (H2)

Kun mää oon niinku lähempänä niitä niitä ihmisiä ... ehkä enempi niinku mulla on se että mää niinku aattelen sitä niinku tunteita ja siis sellasta ihmisläheisemmin sitä ja sit niinku asioita ja sitte taas oma esimies aattelee enempi niinku rahan kannalta. (H5)

Hänelläkin mennöö nyt ihan niinku varmaan mennöö aika semmosiin kaikkien vaikeitten isojen asioiden värkkäämiseen, että varmaan niinku periaatteessa totta kai ihan on niinku meidän asialla. (H4)

Työhyvinvointi on niinku pikkusen niinku kauasempi asia niinku omalle esimiehelle mitä se taas itelle on sitte niinku. (H5)

Siitä haastateltavat olivat yksimielisiä, että tarvitessaan apua tai tukea, he saivat sitä aina omalta esimieheltään. Kolmen haastateltavan mielestä lähiesimiesten työnkuvaan kuului itsenäisen päätösten teko valtuuksiensa puitteissa, he olivat itse tottuneita itsenäiseen työhön eivätkä kokeneet sitä omaa työhyvinvointiaan heikentävänä.

Kyllä tarvittaessa oon, tuen saan, mut se on varmaan mä oon kuitenkin mää oppinut itsenäiseen työhön. (H1)

#### 6.4 Työhyvinvoinnin haasteet sosiaalialalla

**Puutteet resursseissa.** Esitin vielä kysymyksiä koskien lähiesimiesten omia työpaikkoja. Halusin saada selville, millaisia työhyvinvoinnin haasteita haastateltavat näkivät omilla työpaikoillaan. Suurimpina haasteina olivat tilanteet ja asiat, joissa resurssien vähyys aiheutti vaikeita tilanteita. Haastateltavista viisi kertoi erilaisten puutteiden vaikuttavan koko työyhteisön työhyvinvointiin ja yleiseen ilmapiiriin. Puutteita oli henkilökunnan määrässä, sijaisten saatavuudessa ja erilaisten tarvikkeiden saatavuudessa.

Resursseja pitäis olla enemmän ... mut se ei oo taas meidän käsissä. (H3)

Nimenomaan se resurssi, että työtä on niin paljon, kun vaan jaksetaan tehdä, mutta että se että minun pitää huolehtia siitä, että siitä huolimatta väki tekee vaan sen, minkä ne pystyy, eikä oteta niinku liikaa. (H3)

Justiin tällä hetkellä on varmaan se, että ku mä oon joutunut pudottaa henkilökunnan määrää. (H1)

Kolme vastaajista kertoi hankinnoista, joiden avulla työtä voisi kehittää ja lisätä työntekijöiden sitoutumista työhönsä, mutta määrärahojen puutteen takia noita hankintoja ei voitu tehdä. Henkilökunnan riittävyys työn tekemisen laatuvaatimuksiin nähdessä aiheutti lähiesimiehille haasteita.

Rahaahan ei oo... että sehän nyt on ollu jo pitkään, että pitäis mahdollisimman niinku edullisesti saada kaikki toiminta pyörimään. Tai että kauheesti ei voi mitään sillai uutta hommata, mut on saatu sit aina kaikki semmonen tarpeellinen, mut mitään sellaista ylimäärästä ei voi. Niinkun miettii että voi että toi ois kiva meille, niin ei voi kun ei oo kerta kaikkiaan rahaa, et semmonen, semmoset joutuu karsii pois. (H2)

Kysyin haastateltavilta heidän työpaikkansa erityispiirteitä, jotka heidän mielestään voivat vaikuttaa työhyvinvointiin. Kysymyksellä toivoin saavani vastauksen siihen,

miten sosiaalialan työ erottuu muista työaloista. Kaikki haastateltavat katsoivat, että työajat olivat merkittävässä asemassa. Suurin osa haastateltavien alaisista teki vuorotyötä ja työ oli myös fyysisesti ja henkisesti raskasta, koska sosiaali- ja terveysalalla työtehtävät liittyvät usein asiakkaiden ympärivuorokautiseen hoivaan ja huolenpitoon. Työpaikoilla kärsittiin myös riittämättömistä resursseista ja kiireestä.

No tää on tietenkin kun tässä on vuorotyö ni sehän tuo omat haasteensa sitte siihen työstä palautumiseen ... täytyy kattoa että kaikilla on riittävästi sitä huilautumista. Myös sitten ... että on riittävästi töissä väkeä, ni sit tosiaan tiettyyn aikaan töissä, että ei tuu sit siitä mitään kuormitusta. (H2)

Fyysisesti raskas työ ... ja sitte justiin kyllähän se vuorotyö se on niinku yks joka tuo. (H6)

Työ on kumminkin se on tämmöstä, että on kiirettä ja koko ajan ettei oo mittään huokasu taukoja. Niin sitte kyllähän sillan, jos on jotakin oman terveyden suhteen jotakin häikkää niin kyllähän siinä sitte paljon äkiempää vässyy. (H4)

**Tasapuolisuus.** Kolme haastateltavista kertoi kokevansa haasteelliseksi sen, että heidän oli vaikea toimia tasapuolisesti työntekijöitä kohtaan. Ikääntyminen, fyysinen terveydentila ja ongelmat yleisessä jaksamisessa aiheuttivat yksilöllisiä työaikajärjestelyjä ja sen takia toiset työntekijät joutuivat kärsimään epäedullisista työvuoroista. Työaikalistoja tehdessään lähiesimiehet joutuivat arvioimaan tarkasti tekonsa seuraukset työyhteisölle ja yksilötyöntekijälle.

Tavallaan ei oo oikeudenmukaista eikä tasapuolista se, mä en esimerkiksi tee listoja tasapuolisesti. En mää voi tehdä niitä sitte tasapuolisesti, jos mää taas aattelen sen yksittäisen, mielessä sen yksittäisen ihmisen työhyvinvointia. (H6)

Osalla väestä alkaa olla jo niin paljon työ- ja ikävuosia takana, että sehän tuo omat haasteensa. Että sitten ei enää terveys oo niinku ihan se mikä on ollu ... pitää miettiä, että mitä hommaa pystyy kukakin tekemään. Ei voi ihan laittaa ketä vaan mihin vaan, vaan pitää ensin tosin miettiä. (H2)



Yhteensä viisi haastateltavista koki toistuvasti joutuvansa työskentelemään paineen alaisena tehdessään työvuorolistoja alaisilleen. Varsinkin tämä työaikalistojen tekeminen ja niiden valmistumiselle asetetut aikarajat kuormittivat lähiesimiehiä huomattavan paljon ja aiheuttivat ahdistusta. Toisaalta valmiin työaikalistan esillepano koettiin myös tyydytystä tuottavaksi hetkeksi.

Se tunne kun sen listan saa seinälle: tää on nyt tässä valmiina ... vaikka mulla on joka kerta, kun mä vien listan, sellanen tunne että voi kauhea mikähän tääkin taas on, mitenkähän kurjia juttuja on. (H1)

Aina sitte kuitenkin tuloo, kun saa sen työvuorolistan seinään, niin että yes, näin mää nyt sen vaan taas sain, sitte taas se on kohta eessä. (H6)

**Jatkuva muutos.** Vastauksissa tuli esille myös jatkuvien muutosten aiheuttamat haasteet. Osa muutoksista johtui SOTE-uudistuksesta ja osaan oli syynä Järvi-Pohjanmaan yhteistoiminta-alueen sisällä tapahtuvat muutokset. Nämä muutokset aiheuttivat huolta ja epävarmuutta sekä työntekijöissä että lähiesimiehissä, koska viime vuosina oli jo koettu paljon muutoksia ja henkilövaihdoksia toimipaikkojen välillä.

Semmonen epävarmuus, että jos tämä Järvi-Pohjanmaa sitte hajoaa, että miten niinkun, vaihellaanko taas sitten ihmisiä niinku paikasta toiseen ... semmonen epävarmuuden tila ni varmaan se niinku huolestuttaa aina pikkusen. (H4)

Yksi haastateltava toi kuitenkin esiin myös muutoksien tuomat positiiviset vaikutukset työyhteisöön. Hänen mielestään muutokset piristivät ja saivat aikaan positiivista uudistusmieltä. Epävarmuutta ja rauhattomuutta toivat neljän haastateltavan mielestä myös erilaiset palaverit ja koulutukset, jos niitä koettiin olevan liikaa.

Kyllähän se on jännittävä kaikille kun se niinku sellanen tuttu ja turvallinen muuttuu, nii onhan siinä aina. Mut sitte taas aina miettii, että toisaalta se on ihan virkistävääkin työyhteisölle että välillä vähän ravistellaan. (H2)

Että koko ajan joku on niinku menossa jonnekin, että se tuo sitä semmosta rauhattomuutta. (H6)

Jos on liikaa palaveria ... koko ajan on jotakin meneillään hurjasti, ni tavallaan henkilökunta, musta tuntuu että toivois taas, että saisi niinku tehdä rauhassa sitä työtäsä välillä. (H6)

**Muutosjohtaminen.** Muutokset ovat välttämättömiä nykyisessä taloudellisessa tilanteessa. Kolme haastateltavaa korosti sitä, kuinka tulevien muutosten aikainen valmistelu ja henkilökunnan tiedottaminen asiasta oli tärkeää. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että muutosten valmisteluun käytetty aika oli tärkeää ja auttoi työyhteisöä sopeutumaan muutokseen paremmin.

Oli tärkeetä tehdä sitä semmosta pohjatyötä... että vähän niiku hiljalleen lämmittää ihmisiä ajatukselle, koska nyt oli mahdollisuus. Että ei ollu tullu kertarysäys, että meillä oli muutama kuukaus niinku aikaa ihan sopeutua siihen ajatukseen. Että sehän on aina parempi kuin niin että tulee het seuraavana päivänä. (H2)

Pitää niin hirveän saaha tuota aikaa niihin muutoksien tekemiseen, mutta jos se tulee niinku yhtä'äkkiä, niin silloin ne rassaa sitä työhyvinvointia ja tulee sitä kaiken maailman juttelua ja miettimistä että miten. (H1)

**Yksinäisyys.** Kaikki kuusi haastateltavaa kokivat jonkin verran yksinäisyyttä työskennellessään lähiesimiehinä. Työyksikössään he toimivat yksin työtehtävässään ja kokivat joskus olevansa erillään työyhteisön muista työntekijöistä. Heidän asemansa työyhteisöissään ei ollut tasapuolinen muihin verrattuna, vaan lähiesimiehet kertoivat olevansa vähän erityisessä asemassa.

Just se että tota kaikki sanoo sitä, että kun on niin yksin. (H2)

Esimies sitte kuitenkin on se, vähän se rooli, että eihän esimieskään oo missään siellä korkealla näin, mutta kuitenkin se pikkasen on niiku et sä ihan oo samalla, niin ei sitte ihan niiku voi joka asiasta taas niiku alaisten kanssa vaan. (H2)

Kaksi haastateltavaa kertoi kuitenkin olevansa tottuneita itsenäiseen työntekoon ja että yksinäisyys ei heitä rasittanut. Kaksi vastaajista mainitsi myös työnkuvaansa liittyvän vastuun, jonka he kokivat vaativana.

Semmonen ehkä yksinäinen homma välillä kyllä ja onhan se vastuu siinä sitte tietenki. Se että mikä on niin tuota sitte sillä esimiehellä mikä

on se suurempi mutta onneks se sitten itellä nämä esimiehet on ollu nää ... mitä nyt on ollu niin ne on ollu semmosia että heille on aina voinu soittaa ja sieltä on aina saanu sellasta taustatukea, apua asioihin että. (H2)

Aina sanotaan että pomo ei voi olla ystävä kenenkään kanssa, sehän pitää aika pitkälle paikkansa. (H1)

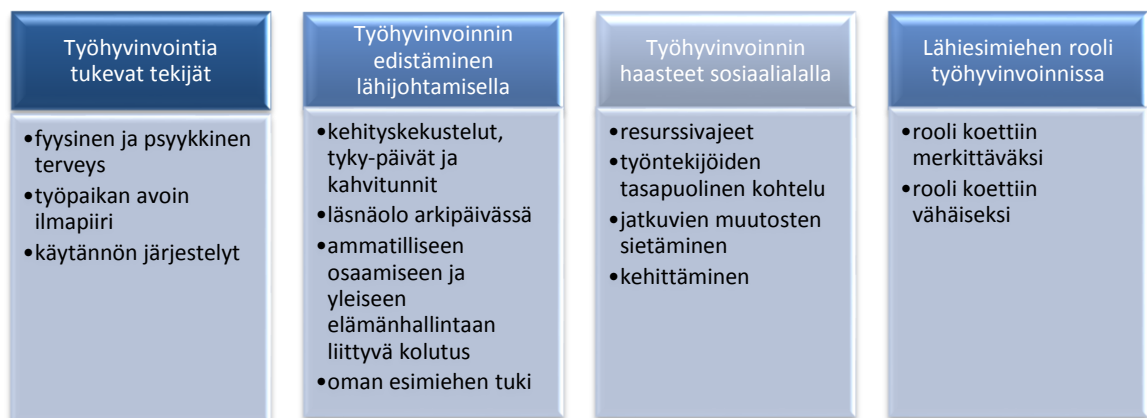
**Kehittäminen.** Työhyvinvoinnin kehittäminen koettiin myös haasteelliseksi ja vaikka kehittämisen tärkeys oli kaikkien tiedossa, sen suunnitteluun ja toteutukseen ei kuitenkaan jäänyt aikaa. Kehittämiskohteina haastateltavat toivat esiin uudet yhteistyömuodot, kontaktien luomisen, käytännön asioiden järjestelyn ja koulutusten seuraamisen.

Hoitaa että käytännön asia sujuu että ne toimii, on työtilat kunnossa ja jos on joku rikki tai näin ni sitte niitä järjestää kuntoon ja hoitaa siis tuonne muualle niitä kontaktia, että tuotani muut saa työrauhan. Rauhoittaa se tilanne niin, että on mahdollisimman hyvät mahdollisuus tehdä hyvin sitä ... työtä. (H3)

Sitte myös koulutuksia niinku seurailla että mistä me hyödyttäis. (H3)

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Johtopäätöksissä käyn lyhyesti läpi tutkimuksen keskeisimmät päätulokset ja peilaan niitä aikaisempiin tutkimustuloksiin ja opinnäytetyössäni esittämäni teorian tietoon. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla työskentelevien lähiesimiesten käsityksiä siitä, millaiseksi he kokevat roolinsa alaisensa työhyvinvoinnin edistäjänä. Selvitin myös sitä, mitkä asiat lähiesimiesten mielestä edistivät työhyvinvointia sosiaalialan lähijohtamisessa. Selkeyden vuoksi käsittelem tuloksia aina yksi teema kerrallaan. Esitän keskeisimmät tutkimustulokset (Kuvio 4) myös kuvion muodossa. Laadullisen tutkimuksen luonteeseen kuuluu, ettei siinä voida tehdä laajoja yleistyksiä, vaan siinä on tarkoitus tuoda esiin juuri näiden vastaajien kokemuksia lähijohtamisesta ja sen vaikutuksista ja keinoista työhyvinvoinnin edistämiseen.



Kuvio 4. Keskeisimmät tutkimustulokset.

**Työhyvinvointia tukevat tekijät.** Ensimmäinen kysymys koski työhyvinvointia yleisesti tukevia tekijöitä. Tutkimustulosten mukaan tärkeänä pidettiin työntekijöiden perusterveyteen liittyviä asioita, kuten fyysistä ja psyykkistä terveyttä. Perustan työkyvylle antavat fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen toimintakyky ja terveys (Työkyky, 2014). Työntekijöiden oma vastuu henkilökohtaisesta hyvinvoinnista nähtiin myös tärkeänä, samoin yleisesti terveellisten elämäntapojen noudattaminen. Vapaa-ajalla työntekijöillä pitäisi olla erilaisia harrastuksia ja sosiaalista toimintaa, josta saatavat

voimavarat lisääisivät yleistä hyvinvointia. Myös Leiviskä (2011, 147) painottaa työntekijän vastuuta omasta hyvinvoinnistaan. Toinen tärkeä yleistä työhyvinvointia tukeva tekijä on työpaikalla vallitseva ilmapiiri. Avoin ilmapiiri, hyvät ja luottamukselliset suhteet työntekijöiden ja lähiesimiesten kesken koettiin tutkimuksessa tärkeiksi työhyvinvointia lisääviksi tekijöiksi. Tulokset olivat aivan samansuuntaisia useiden kirjoittajien kanssa. Reikko, Salonen ja Uusitalo (2010, 9) painottivat ihmisten johtamista, motivoimista ja hyvän ilmapiirin luomista osana lähijohtajuutta. Avoimen ilmapiirin vallitessa työntekijät voivat pelotta lähestyä esimiehiään ja jakaa yhteisiä asioita rakentavassa hengessä Paasivaaran ja Nikkilän (2010, 138) mielestä. Positiivinen suhtautuminen työhön ja työn imun kokeminen lisäsi tutkimuksen mukaan työhyvinvointia. Leiviskä (2011, 117) on samaa mieltä siitä, että jaksamista edistää merkityksellinen työ ja se että kokee työn omakseen.

Käytännön järjestelyjen merkitys koettuun työhyvinvointiin oli tutkimustulosten mukaan todella suuri. Sosiaalialalla tehdään usein vuorotyötä ja siksi työaikajärjestelyt, vapaapäivät ja lomien suunnittelu ovat tärkeitä keinoja huomioida työntekijät yksilöllisesti ja edesauttaa näillä keinoin heidän työhyvinvointiaan. Työntekijöille on tärkeää saada vaikuttaa omiin työaikoihinsa ja se lisäsi huomattavasti työhyvinvointia. Suonsivu (2011, 45) esittää, että työntekijöiden hyvinvointia voidaan edistää lisäämällä heidän mahdollisuuksiaan vaikuttaa työaikoihin. Samoin työterveyslaitoksen tutkimuksessa (Oksanen 2012, 126) selvisi, että jos työntekijöillä on paremmat mahdollisuudet vaikuttaa työaikoihinsa, se mahdollistaa työn ja yksityiselämän sujuvamman yhteensovittamisen ja se vähentää työstressin haitallisia vaikutuksia. Tutkimuksessani tuli esiin, kuinka resurssivajeet koettiin työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavaksi asiaksi, erityisesti henkilökunnan määrä, sijaisten saatavuus ja työn tekemiseen liittyvien tarvikkeiden saatavuus vaikutti työhyvinvointiin. Samansuuntainen tulos oli myös Oksasen (2012, 128) toimittamassa raportissa, joka korosti resurssien vaikutusta hyvinvointiin.

**Työhyvinvoinnin edistäminen lähijohtamisella.** Tutkimuksessa saatujen tulosten mukaan kehityskeskustelut olivat lähiesimiesten mielestä erityisen tärkeitä tapaamisia, joissa saattoi rauhassa keskittyä juuri yhden työntekijän asioihin. Aito ja kiireetön läsnäolo sekä työntekijän kuunteleminen koettiin tärkeäksi. Arkipäivän työssä oivallisia kohtaamispaikkoja lähijohtajien mielestä olivat kahvitauot, joiden aikana oli

mahdollista olla luonnollisesti työntekijöiden tavoitettavissa ja saada suoraa palautetta. Samalla se oli hyvä tilaisuus tehdä huomioita työyhteisössä meneillään olevista asioista ja tilanteista. Myös Suonsivun (2011, 58-59) mielestä esimiehen osallistuminen arkipäivään on osa tervettä ja tasa-arvoista työyhteisöä jossa toteutuu hyvä johtaminen. Tyky-toiminta puolestaan jakoi jonkin verran mielipiteitä, koska sen toteuttaminen oli joskus vaikeasti järjestettävissä, mutta onnistuessaan se toi tyytyväisyyttä.

Ammatillinen koulutus oli lähijohtajien mielestä melko tärkeää ja sen katsottiin tuovan työhyvinvointia sitä kautta, että se lisäsi kehittymistä ja antoi työntekijöille voimavaroja työnsä tekemiseen. Koulutus lisäsi myös yleistä elämänhallintaa ja hyvinvointia. Kananoja, Lähteinen ja Marjamäki (2011, 345-350) sekä Leiviskä (2011, 105) ovat kaikki sitä mieltä, että osaamisen päivittämisellä lisätään osaamista, työkykyä, työhyvinvointia ja parannetaan työn tuloksia.

**Työhyvinvoinnin haasteet sosiaalialalla.** Tutkimuksessa tuli ilmi, että haastavaksi työhyvinvoinnin edistämisen lähijohtajille tekivät erilaiset resurssivajeet. Sosiaalialalla työtä tehdään ihmisten kanssa ja vajeet esimerkiksi henkilökunnassa vaikuttavat suoraan tehtävän työn tulokseen, jolloin asetettuja laatuvaatimuksia on vaikea täyttää. Tällainen alisuorittaminen vaikuttaa negatiivisesti työhyvinvointiin, samoin kuin se että määrärahojen puutteen takia ei voida tehdä hankintoja, jotka voisivat lisätä henkilökunnan työhön sitoutumista ja työn kehittämistä. Nissinen (2012, 106) oli kuitenkin sitä mieltä, ettei pelkkä fyysisten resurssien lisääminen auta, vaan tarvitaan henkiseen ja sosiaaliseen kestävyYTEEN satsaamista.

Yksi johtajuuden neljästä tärkeästä ominaisuudesta on Järvisen (2011, 144-149) mukaan oikeudenmukaisuus, joka pitää sisällään työntekijöiden tasapuolisen kohtelun. Työntekijöiden tasapuolinen kohtelu tuotti kuitenkin tutkimukseen osallistuneille lähiesimiehille ongelmia. Ongelmien taustalla olivat ikääntymiseen, fyysiseen terveydentilaan ja yleiseen jaksamiseen liittyvät tekijät, jotka täytyi ottaa huomioon työaikalistoja tehtäessä. Lähiesimiehet joutuivat tarkkaan miettimään, millaisia työvuoroja joku yksittäinen työntekijä tarvitsi, mutta samalla joku toinen työntekijä joutui epäedullisempaan asemaan. Tämä työvuorolistojen tekeminen kuormitti esimiehiä ja aiheutti toistuvasti ahdistusta, vaikka tehty työ toikin hetkellisen tyydytyksen.

Suonsivu (2014, 45) mainitsee työntekijöiden hyvinvointia lisäävänä tekijänä mahdollisuuden vaikuttaa omaan työaikaansa.

Sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla on viime aikoina jouduttu sopeutumaan toistuviin, melko nopeisiin ja yllättäviinkin muutoksiin. Tässä tutkimuksessa osa muutoksista on SOTE-uudistuksista johtuvia ja osaan on syynä Järvi-Pohjanmaan yhteistointialueen sisällä tapahtuneet muutokset. Nämä jatkuvat muutokset aiheuttavat huolta ja epävarmuutta, joka puolestaan heikentää työhyvinvointia. Jatkuvat muutokset rasittavat henkistä jaksamista myös Leiviskän (2011, 116) mielestä. Vaikka tutkimuksessa tuli esille myös muutosten positiiviset ja piristävät vaikutukset, katsottiin jatkuvien muutosten heikentävän työhyvinvointia. Muutosjohtamisessa tärkeänä pidettiin riittävän aikaisin aloitettua valmistelua ja työntekijöiden tiivistä tiedottamista. Luukkala (2011, 185) painottaa samoin muutosten riittävän aikaista valmistelua ja jatkuvaa tiedottamista.

Kehittämisen tärkeys tiedostettiin, mutta resursseja kehitystyölle ei ollut. Lähiesimiehillä oli kyllä tietoa siitä, kuinka tärkeää kehittäminen on, mutta he kokivat että aikaa kehittämisen suunnitteluun ja toteutukseen ei ollut. Myös Pekkarinen ja Pekka (2015, 66-69) totesivat tutkimuksessaan, että kuntaorganisaatiossa on kyllä halua edistää työhyvinvointia ja työkykyä, mutta käytännössä se on soittautunut hankalaksi.

**Lähiesimiehen rooli työhyvinvoinnin edistäjänä.** Työhyvinvointi on jokaisen yksilön henkilökohtainen kokemus. Yksi suuresti työhyvinvointiin vaikuttava tekijä tutkimusten mukaan on työpaikan ilmapiiri ja johtaminen. Järvisen (2011, 142) mielestä johtaminen on rooli, joka esimiehen täytyy ottaa vastaan voidakseen toimia henkilökuntansa ja organisaationsa parhaaksi. Tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että lähes kaikki lähiesimiehet pitivät rooliaan työhyvinvoinnin edistäjänä merkittävänä. Tärkeänä pidettiin sitä kannustusta ja tukea, jota lähiesimiehet antoivat alaisilleen. Lähiesimiehille oli tärkeää, että heidät koettiin helposti lähestyttäväksi ja he halusivat olla lähellä työntekijöitään. Tärkeänä keinona työhyvinvoinnin lisäämiseksi koettiin lähiesimiesten oma asenne työhön, innostunut työnsä arvostaminen ja työn imun kokeminen.

Lähiesimiehet kokivat jokainen ajoittain yksinäisyyttä. Lähiesimiehet toimivat yksin työtehtävässään ja kokivat olevansa erityisessä asemassa ja sen takia jonkin verran erillään muusta työyhteisöstä. Reikko ym. (2010, 70-71) päättelivät tutkimuksensa, että lähiesimiehet eivät työnjohdollisista syistä voineet olla ”yksi ryhmästä” ja saattoivat sen takia tuntea yksinäisyyttä. Lähiesimiehillä ei useinkaan ole samalla hierarkkisella tasolla toimivia kollegoita työtovereinaan (Tamminen & Solin 2014, 43; Ahlroth & Havunen 2015, 16) ja he ovat sen takia erillään työyhteisönsä alaisista. Tämä ei kuitenkaan tutkimuksen mukaan rasittanut heitä kohtuuttomasti, vaan osa vastaajista piti sitä työnkuvaansa kuuluvana asiana. Lähijohtajien työ koetaan monipuolisena, vaativana ja vastuullisena (Reikko ym. 2010, 53-54). Omassa työssään lähijohtajat pitivät tärkeänä vertaistukea, jota he saivat toisilta samanlaisessa asemassa työskenteleviltä työkavereiltaan. Vertaistukena saatu kannustus ja ymmärrys lisäsivät lähiesimiesten omaa työhyvinvointia, kun he saivat kokemuksen siitä, etteivät olleet täysin yksin ongelmiansa kanssa, vaan jollakin toisella oli samanlaisia. Paasivaara (2010, 138) sekä Ahlroth ja Havunen (2015, 16) ovat sitä mieltä, että juuri vertaistuen kautta lähiesimiehet voivat saada tukea ja kannustusta työhönsä ja samalla lievitystä yksinäisyyteensä.

Tutkimuksessa ilmeni myös, että lähiesimiesten omien esimiesten antama tuki ja kannustus koettiin tärkeäksi. Oman esimiehen suhtautuminen työhyvinvointiin koettiin periaatteessa myönteiseksi, mutta esimiesten työskentely kauempana käytännön työstä, työntekijöistä ja asiakkaista aiheutti lähiesimiesten mielestä sen, että esimiehiltä saatu apu oli ajallisesti rajallista. Tutkimuksen mukaan lähiesimiehet saivat aina tarvitsemansa tuen esimiehiltään ja olivat pääosin tottuneita itsenäiseen työskentelyyn ja päätöksen tekoon.



## 8 POHDINTA

Opinnäytetyön tekeminen oli minulle etukäteen ajatellen haastava tehtävä. Vaikka yritin vakuutella itselleni, että tästä voi selvitä, koin silti tehtävän vaikeasti hahmotettavaksi ja hallittavaksi. Osasyynä epävarmuuteeni oli tieteen tekemisen yliarvostus ja salaperäisyys, jonka olin itse mieleeni kehittänyt. Toisaalta koin myös ikäni raskautena ja epäilin omia taitojani ja oppimiskykyäni. Erityisen vaikeaksi minulle muodostui teoriaosuuden rajaaminen ja kirjoittaminen. Vaikka mielenkiintoni ja innostukseni valitsemaani aihetta kohtaan säilyi koko prosessin ajan, en voinut välttää tuskastumisen ja turhautumisen hetkiltä.

Kevään 2015 aikana mietin tulevaa tehtävää ja tutustuin teorialähteisiin sekä itse opinnäytetyön prosessiin. Saman vuoden kesällä ja syksyllä idea tutkimuksesta varmistui, hain tutkimuslupaa ja mietin haastattelukysymyksiä. Lopullinen lähtölaukaus työlleni tapahtui syksyllä 2015 sillä hetkellä, kun luovuin hetkellisesti teorian kirjoittamisesta ja päätin tehdä varsinaisen tutkimuksen ensin. Kun pääsin käsiksi käytännön toimintaan, asiat alkoivat edistyä ja mielialani nousi sitä mukaan, kun tekstiäkin alkoi ilmestyä. Haastattelujen tekeminen oli aluksi jännittävää, mutta samalla todella mielenkiintoista. Niiden aikana toteutui myös kirjallisuudessa luvattu saturaatiopiste, kun havaitsin samansuuntaisten vastausten toistuvan. Tämä seikka lisäsi innostustani ja uskoani tutkimuksen onnistumiseen. Vuoden 2016 tammi-kuussa sain tehtyä litteroinnit valmiiksi ja aloitin analyysin tekemisen. Tulos-osion esittelyn jälkeen jatkoin teorian kirjoittamista ja esittelin valmistuvan opinnäytetyöni huhtikuussa 2016. Havainnollistan opinnäytetyöni prosessia myös kuvio muodossa (Kuvio 5).

Tutkimusaiheestani oli saatavilla runsaasti tuoretta tietoa ja siksi minulla olikin ajoittain vaikeuksia rajata aihettani ja keskittyä juuri olennaisiin asioihin. Pysin kuitenkin koko ajan pitämään mielessäni lähdekritiikin tärkeyden ja tutkin tarkasti käyttämiäni kirjoja ja muita lähteitä. Halusin käyttää työssäni tuoreita ja arvostettujen tutkijoiden ja kirjailijoiden tekstejä. Runsaan tarjonnan vuoksi minun oli helppo hylätä epävarmalta tuntuvat lähteet. Jatkoin kirjallisuuteen perehtymistä aivan opinnäytetyön valmistumiseen asti ja löysin yhä uudelleen mielenkiintoisia kirjoja ja artikkeleita, sekä kirjaston hyllyiltä että internetistä. Lähteiden merkitsemisen koin aluksi vaikeaksi ja

jouduinkin tekemään paljon töitä sen eteen, mutta työn edetessä osassa merkintöjä koin jo olevani rutinoitunut kirjoittaja. Silti tarkistin kaikki merkinnät huolellisesti ja tarkasti työn valmistuessa. Halusin lähteiden merkitsemisellä auttaa lukijoita löytämään vaivattomasti lähteenä käyttämäni kirjat myöhempää tutustumista varten. Samalla halusin myös antaa kunnian kirjoittajille heidän omista teksteistään.



Kuvio 5. Opinnäytetyön prosessi.

Lähetin haastattelupyynnöjä sähköpostin välityksellä Järvi-Pohjanmaan yhteistointa-alueella työskenteleville lähijohtajille. Sain myönteisen vastauksen kuudelta lähiesimieheltä ja vaikka toiveeni olisi ollut saada vielä joitakin vastaajia lisää, en siinä kuitenkaan onnistunut. Tutkimustulokset olivat mielestäni pääsääntöisesti positiivisia ja haastateltavat antoivat sen kuvan, että työyhteisön työhyvinvointi ja yksilö työntekijöiden hyvinvointi oli heillä tärkeää. Rooliaan työhyvinvoinnin edistäjinä haastateltavat pitivät merkittävänä ja he näkivät työssään mahdollisuuksia työhyvinvoinnin edistämiseen jatkossakin. Jäin kuitenkin pohtimaan sitä mahdollisuutta, että haastatteluihin suostuneet olivat jo lähtökohtaisesti positiivisia henkilöitä, työstään innostuneita ja kokivat alan omakseen. Tämä voisi olla syynä vastausten yhdenmukaisuuteen ja positiivisuuteen. Väsyneeksi itsensä kokeneet eivät luultavasti halun-

neet osallistua muutenkin kuormittuneen tilanteensa takia. Mietin myös sitä mahdollisuutta, että Järvi-Pohjanmaan yhteistoiminta-alueella menossa olevat muutokset saattoivat vaikuttaa osallistumiseen tai annettuihin vastauksiin. Vastauksista puuttui kokonaan maininnat viestinnästä ja sen merkityksestä työyhteisön ilmapiiriin tai työntekijöiden hyvinvointiin. Syynä tähän saattoi olla tutkimukseni painottuminen lähijohtajien näkökulmaan. Jos samat kysymykset olisi esitetty työntekijöille, olisivat vastaukset varmasti olleet painotukseltaan erilaisia.

Varsinaisen koulutyön, opinnäytetyön ja yksityiselämän yhdistäminen ja aikataulutaminen muodostuivat minulle haasteelliseksi, koska olisin halunnut keskittyä yhteen asiaan kerrallaan, eikä se ollut mahdollista. Asiasta ja tehtävästä toiseen hyp-piminen kulutti voimiani, eikä edistänyt mitään osa-aluetta. Välillä tunsin opinnäytetyön tekemisen yksin hyvin haastavaksi, varsinkin kun olisin tarvinnut keskustelukumppania tai toista mielipidettä ratkaisuihini. Olen kuitenkin sitä mieltä, että minulle työn tekeminen yksin oli paras ratkaisu, kun otetaan huomioon maantieteelliset seikat ja aikataulutukset: sain tehdä työtä siellä missä halusin ja silloin, kun se minulle sopi eikä minun tarvinnut odottaa ketään toista.

Nyt opinnäytetyön valmistuessa, olen todella tyytyväinen aikaansaannokseeni ja olen oppinut työn edetessä paljon. Olen kerta toisensa jälkeen kerännyt voimani ja jatkanut kirjoittamista, vaikka se on tuntunut vaikealta. Valmis opinnäytetyö on minulle itselleni todiste siitä, että ikä ei ole este uuden oppimiselle, vaikka se saattaa-kin olla pieni hidaste. Tulevana sosionomina pidän tärkeänä myös tutkimuksellista osaamista, jonka kautta voin saada haltuuni uutta tietoa. Pystyn myös paremmin hahmottamaan sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla tulevaisuudessa tapahtuvia organisaatiomuutoksia. Tämän tutkimuksen myötä olen oppinut hyödyntämään myös kehittämiseen ja laatuun liittyviä mittareita. Kiinnostukseni työhyvinvointia kohtaan on yhä lisääntynyt ja tulevaisuudessa olen valmis tekemään enemmänkin kuin vaan oman osuuteni tulevan työyhteisöni työhyvinvoinnin ja työilmapiirin hyväksi. Haluaisin olla se yksi henkilö, jonka oma myönteinen asenne ja positiivinen suhtautuminen voisi edistää koko työyhteisön tai organisaation hyvinvointia ja aikaansaada pysyviä muutoksia vallitseviin toimintamalleihin.

Mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe voisi olla tämän tutkimuksen toistaminen Järvi-Pohjanmaan yhteistoiminta-alueen hajoamisen jälkeen, koska muutosten vaikutus työhyvinvointiin on kuitenkin ilmeinen. Toinen tutkimusaihe voisi olla työhyvinvointitutkimus työntekijöiden näkökulmasta ja siinä voisi kartoittaa mielipiteitä lähijohtajien työskentelystä. Mielestäni kiinnostava aihe olisi myös tutkia työyksiköiden koon ja alaisten määrän vaikutusta lähijohtajien työhön.

## LÄHTEET

- Ahlroth, M. & Havunen, R. 2015. Pomo puun ja kuoren välissä. Helsinki: Talentum.
- Ahonen, G. 2015. Terve johtaminen. Teoksessa: G. Ahonen, P. Husman, R. Ikonen, P. Juuti, A. Koho, S. Käpykangas, M. Laine, E. Larjomaa, T. Saarelma-Thiel, E. Saari & M. Wallin (toim.) Julkista johtamista jalostamassa. Työterveyslaitos. Helsinki: Otava. 58-79.
- Alajärven kaupunginhallituksen pöytäkirja. 7.3.2016. [Verkkosivu]. [Viitattu 10.3.2016]. Saatavana: <http://ktweb.alajarvi.fi/>
- Allardt, E. 1976. Hyvinvoinnin ulottuvuuksia. Porvoo: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Arki, arvot, elämä, etiikka. 2010. Sosiaalialan ammattilaisen eettiset ohjeet. 4. p. Helsinki: Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry. Ammatteettinen lautakunta.
- Eskola, J. 2015. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa: R. Valli & J. Aaltola (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 4. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus. 185-206.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11. p. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. p. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Husman, P. 2015. Työelämä muuttuu, seuraako johtaminen perässä? Teoksessa: G. Ahonen, P. Husman, R. Ikonen, P. Juuti, A. Koho, S. Käpykangas, M. Laine, E. Larjomaa, T. Saarelma-Thiel, E. Saari & M. Wallin (toim.) Julkista johtamista jalostamassa. Työterveyslaitos. Helsinki: Otava. 13-21.
- Hyvinvointi. 7.12.2015. [Verkkosivu]. Helsinki: Terveysten ja hyvinvoinnin laitos (THL). [Viitattu 6.4.2016]. Saatavana: <https://www.thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/eriarvoisuus/hyvinvointi>
- Isosaari, U. 2008. Valta ja tilivelvollisuus terveydenhuollon organisaatioissa: Tarkastelu lähijohtamisen näkökulmasta. Vaasa: Vaasan yliopisto. Acta Wa-saensis 188.

- Järvensivu, A. & Piirainen, T. 2012. Hyvän työn ehdot työpaikan arjessa. Teoksessa: P. Pyöriä (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menetys. Helsinki: Gaudemus. 80-98.
- Järvikoski, A. & Härkäpää, K. 2011. Kuntoutuksen perusteet: Näkökulmia kuntoutukseen ja kuntoutustieteeseen. 5. uud. p. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Järvi-Pohjanmaan yhteistoiminta-alue. 2016. [Verkkosivu]. [Viitattu 10.3.2016]. Saatavana: <http://www.jarvi-pohjanmaa.fi/>
- Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kananoja, A., Lähteinen, M. & Marjamäki, P. (toim.) 2011. Sosiaalityön käsikirja. 3. uud. p. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Kauko-Valli, S. & Koiranen, M. 2010. Työnilo ja henkinen hyvinvointi. Teoksessa: M. Suutarinen & P.-L. Vesterinen (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava. 100-110.
- Kiviniemi, K. 2015. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa: R. Valli & J. Aalto (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 4. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus. 74-88.
- Korppoo, L. 2010. Esimiestyön mahdollisuudet ja henkilöstöyksikön rooli. Teoksessa: K.-P. Martimo, M. Antti-Poika & J. Uitti (toim.) Työstä terveyttä. Työterveyslaitos. Helsinki: Duodecim. 170-178.
- L 11.6.1999/731. Suomen perustuslaki.
- L 26.1.2001/55. Työsopimuslaki.
- L 21.12.2001/1383. Työterveyshuoltalaki.
- L 23.8.2002/738. Työturvallisuuslaki.
- Larjomaa, E. 2015. Johtaminen on viestintää. Teoksessa: G. Ahonen, P. Husman, R. Ikonen, P. Juuti, A. Koho, S. Käpykangas, M. Laine, E. Larjomaa, T. Saarelma-Thiel, E. Saari & M. Wallin (toim.) Julkista johtamista jalostamassa. Työterveyslaitos. Helsinki: Otava. 162- 199.

- Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää: Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Lindenberg, S. 2013. Social rationality, self-regulation and well-being: The regulatory significance of needs, goals and the self. In: R. Wittek, T.A.B. Snijders & V. Nee. (eds.) Handbook of Rational Choice Social Research. Stanford: Stanford University Press. 72-112.
- Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa...- työhyvinvointitaitojen kirja. Tammi.
- Mamia, T. 2009. Mistä työhyvinvointi syntyy? Teoksessa: R. Blom & A. Hautaniemi (toim.) Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi? Helsinki: Helsinki University Press. 20-55.
- Mintzberg, H. 1983. Structure of Fives: Designing effective organizations. Eaglewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Mitä työkyky on? 06.03.2014. [Verkkosivu]. Helsinki: Työterveyslaitos. [Viitattu 18.01.2015]. Saatavana: [http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita\\_on\\_tyokyky/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/sivut/default.aspx)
- Mäkitalo, J. 2010. Työkyvyn ulottuvuudet. Teoksessa: K.-P. Martimo, M. Antti-Poika & J. Uitti (toim.) Työstä terveyttä. Työterveyslaitos. Helsinki: Duodecim. 162-169.
- Nissinen, L. 2012. Rajansa kaikella: Miten estää myötätuntuupumina? Helsinki: Edita.
- Ojala, S. & Jokivuori, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation talous työntekijöiden silmin. Teoksessa: P. Pyöriä (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menetys. Helsinki: Gaudeamus. 23-40.
- Oksanen, T. (toim.) 2012. Hyvinvointihavaintoja: Tutkimustietoa kunta-alalta. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Paasivaara, L. 2010. Itsensä kokoinen johtaja – itsetuntemus työyhteisön voimavarana. Pro Tammi.
- Paasivaara, L., Suhonen, M. & Virtanen, P. 2013. Projektijohtaminen hyvinvointipalveluissa. 2. p. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Paasivaara, L & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.

- Pekkarinen, L. & Pekka, T. 2015. Työhyvinvoinnin ja työkyvyn strateginen johtaminen ja työterveysyhteistyö kunta-alalla vuonna 2015. Helsinki: Kevan tutkimuksia 1/2015. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 15.3.2016]. Saatavana: [file:///C:/Users/Sirpa/Downloads/Tyohyvinvoinnin\\_tyokyvyn\\_strateginen\\_johtaminen\\_Keva\\_1\\_2015.pdf](file:///C:/Users/Sirpa/Downloads/Tyohyvinvoinnin_tyokyvyn_strateginen_johtaminen_Keva_1_2015.pdf)
- Raunio, K. 2009. Olennainen sosiaalityössä. 2. uud. p. Helsinki: Gaudeamus.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat: Viisi vaikuttavaa askelta. 2. uud. p. Porvoo: Edita Publishing Oy.
- Rauramo, P. 2014. Asiantuntija. Työturvallisuuskeskus. Haastattelu. Julkaistu 07.11.2014. [Viitattu 19.02.2016]. Saatavana: <https://www.youtube.com/watch?v=kIOHG21TnpE>
- Reikko, K., Salonen, K. & Uusitalo, I. 2010. Puun ja kuoren välissä: Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 31.
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2013. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Saari, T. & Pyöriä, P. 2012. Sitoutunut työntekijä: menestyksen merkki vai edellytys? Teoksessa: P. Pyöriä. (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus. 41-60.
- Seligman, M. 2010. Flourish: Positive Psychology and Positive Interventions. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 11.3.2016]. Saatavana: [http://tannerlectures.utah.edu/documents/a-to-z/s/Seligman\\_10.pdf](http://tannerlectures.utah.edu/documents/a-to-z/s/Seligman_10.pdf)
- Sinokki, M. 2011. Social factors at work and the health of employees. Helsinki: Tampere University Print Ltd. Studies in social security and health 115. The Social Insurance Institution of Finland. Research Department.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2. p. Unipress.
- Tamminen, N. & Solin, P. (toim.) 2014. Mielenterveyden edistäminen työpaikalla. Sini Linteri. Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy. Opas: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos.
- Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä: Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. UNipress.



Tarkkonen, J. 2013. Toimielin ja henkilöstön työhyvinvointi: Päätöksentekijän haasteita ja mahdollisuuksia. UNIPress.

Työhyvinvointi. 04.11.2014. [Verkkosivu]. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö (STM). [Viitattu 18.02.2016]. Saatavana: <http://www.stm.fi/tyoelama/tyohyvinvointi>

Työkyky. 06.03.2014. [Verkkosivu]. Helsinki: Työterveyslaitos. [Viitattu 18.02.2016]. Saatavana: [http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita\\_on\\_tyokyky/Sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/Sivut/default.aspx)

Työkyvyn muodostuminen. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Työeläkeala (TELA). [Viitattu 6.4.2016]. Saatavana: <http://www.tela.fi/tyoelakeala/tyokyky>

Vesterinen, P.-L. 2010. Hyvät työyhteisötaidot luovat hyvinvointia. Teoksessa: M. Suutarinen & P.-L. Vesterinen (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava. 111-117.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä: Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma.

## **LIITTEET**

Liite 1. Saatekirje

Liite 2. Teemahaastattelurunko

LIITE 1 Saatekirje

SAATEKIRJE

ALAJÄRVI 03.11.2015

**HYVÄ VASTAANOTTAJA**

Olen tekemässä opintoihini liittyvää opinnäytetyötä Seinäjoen ammattikorkeakouluun. Opinnäytetyöni aiheena ovat sosiaalialalla työskentelevien lähiesimiesten näkemykset alaistensa työhyvinvoinnista ja mahdollisuuksistaan edistää sitä. Opinnäytetyöhöni kuuluvan **haastattelun** tarkoituksena on tuottaa tietoa siitä, millainen käsitys Teillä on roolistanne työhyvinvoinnin edistäjinä ja mitä keinoja teillä on käytössänne. Kaikki vastaukset ovat ensiarvoisen tärkeitä minulle tutkimuksen onnistumiseksi.

Haastattelussa kerätty tieto on luottamuksellista. Mitään vastausta ei tulla käsittelemään analysointivaiheessa siten, että ne voitaisiin yksilöidä tai yhdistää Teihin. Kerätyt aineistot tuhotaan tutkimuksen valmistumisen jälkeen. Vastaaminen on vapaaehtoista.

Tutkimuksen ohjaajana toimii opettaja Mirva Siltakorpi Seinäjoen ammattikorkeakoulusta, puh. 040 830 2159, [Mirva.Siltakorpi@seamk.fi](mailto:Mirva.Siltakorpi@seamk.fi).

Olisin todella kiitollinen, jos voisitte osallistua haastatteluun. Haastattelun arvioitu kesto on noin yksi tunti. Toivoisin vastaustanne sähköpostilla **16.11.2015 mennessä**. Voitte halutessanne ottaa minuun yhteyttä.

Kiitos jo etukäteen vastauksestanne.

Ystävällisin terveisin,

Sosionomi(AMK)-opiskelija Sirpa Pollari

Seinäjoen ammattikorkeakoulu, Sosiaali- ja terveysalan yksikkö

Puh. 050 518 8917, [Sirpa.Pollari@seamk.fi](mailto:Sirpa.Pollari@seamk.fi)

## LIITE 2. Teemahaastattelurunko

### **TEEMAHAASTATTELURUNKO**

#### **Taustatietoja**

- Mihin ikäryhmään kuulut?
- Millainen koulutus sinulla on?
- Mikä on työyksikkösi toimiala ja työsuhteesi laatu?
- Miten kauan olet työskennellyt tässä tehtävässä / esimiestehtävissä?
- Montako alaista sinulla on?

#### **Työhyvinvoinnin edistämistä tukevia malleja**

- Mitkä tekijät mielestäsi edistävät työhyvinvointia yleisesti?
- Mitkä tekijät mielestäsi edistävät omaa työtäsi työhyvinvoinnin edistäjänä?
- Millaisia erityispiirteitä juuri tässä työssä on työhyvinvoinnin näkökulmasta?

#### **Esimiesten käsitys omasta roolistaan työhyvinvoinnin edistäjänä.**

- Miten kuvailisit omaa rooliasi työhyvinvoinnin kehittäjänä?
- Millaisena näet oman toimintasi suhteessa alaistesi työhyvinvointiin?
- Miten se näkyy arjessa? Voitko antaa esimerkkejä?

#### **Työhyvinvoinnin edistäminen lähijohtamisessa**

- Miten työhyvinvointia voi mielestäsi edistää lähijohtamisella?
- Mitä pidät tärkeänä lähijohtamisessa?
- Miten oma esimiehesi suhtautuu työhyvinvointiin?

#### **Uusia keinoja edistää työhyvinvointia**

- Millaisia työhyvinvoinnin haasteita omalla työpaikallasi on tällä hetkellä?
- Millaisia kehittämiskohteita näet lähijohtamisessa työhyvinvoinnin näkökulmasta?
- Millainen on oma työhyvinvointisi tällä hetkellä?